



PNQS

Prêmio Nacional de
Qualidade
em Saneamento

RELATÓRIO DE GESTÃO

Nível II

Unidade Regional de Cornélio
Procópio

2018




Folha para Determinação de Elegibilidade ao PNQS 2017

(Uma Folha por candidatura)

Categoria (marcar com "X")

As Melhores de Gestão no Saneamento – AMEGSA
 Nível B Nível I Nível II Nível III Nível IV Nível IV Plus

Nota: Candidatas Nível III e IV/IV Plus devem candidatar, respectivamente e no mínimo, um e dois Trabalhos, na categoria IGS.

 Categoria Inovação em Gestão no Saneamento – IGS

 Categoria Eficiência Operacional no Saneamento – PEOS

Aplicável a todas as Categorias

Nome da organização candidata: URCP – Unidade Regional Cornélio Procópio		<input checked="" type="checkbox"/> Unidade autônoma de outra organização? <small>No caso de Nível III, IV ou IV Plus, só é elegível em agrupamento com mais de uma cidade, se houver organização controladora sobre todo mais de uma cidade.</small>
Razão social responsável: Companhia de Saneamento do Paraná - SANEPAR		
Forma de Direito: <input checked="" type="checkbox"/> Público <input type="checkbox"/> Privado (marcar com "X")		
Número de inscrição no CNPJ: 76.484.013/0001-45		
Endereço Home-page (se existir): www.sanepar.com.br		
Principais atividades: Captação, tratamento e distribuição de água. Coleta, tratamento e disposição do esgoto. Comercialização de ligações e serviços		Data de início das atividades: 29/06/1976
Quantidade de pessoas na força de trabalho da organização candidata: 137 pessoas, que representam 1,88% da força de trabalho em relação a organização controladora		
Incluir terceiros que estejam sob coordenação da candidata. No caso de unidade autônoma, informar também o percentual da força de trabalho da candidata em relação à organização controladora.		

Locais das instalações com força de trabalho (No caso da categoria IGS e PEOS, informar onde a prática ou programa é aplicado)

Nome	Endereço	Qtd. aprox. de pessoas
Sede da Gerencia - URCP	Rua dos Bandeirantes, 575 – C. Procópio	08
Sede Administrativa - URCP	Rua dos Bandeirantes, 575 e 637 – C. Procópio	50
ETA Cornélio Procópio	Rua dos Expedicionários, s/nº – C. Procópio	12
ETE Veado	Prolongamento da Av. Pedro Francisco Gomes, s/nº – C. Procópio	01
ETE São Luiz	Fazenda São João – Rib São Luiz – C. Procópio	01
ETE Tangará	Prolongamento da Av. Gralha Azul, s/nº – C. Procópio	01
13 (treze) escritórios municipais	Municípios: Assaí, Congonhinhas, Curiúva, Figueira, Leopólis, Nova América da Colina, Rancho Alegre, Ribeirão do Pinhal, São Sebastião da Amoreira, Sapopema, Santa Amélia, Santa Mariana, Uraí.	64

Nota: Para categoria AMEGSA, se necessário, aumentar o número de linhas da tabela. No caso de haver muitas instalações que prestam serviços equivalentes, pode-se agrupá-las em uma linha apenas. Exemplo: Nome: 150 sedes regionais ou municipais com unidades operacionais no Interior; Endereço: regiões norte, sul, leste, oeste e capital do Estado; Qtd. aprox. de pessoas: de 20 a 240). A localização da principal sede administrativa deve estar com endereço completo.

Contatos	Nome	Fone	E-mail
Principal dirigente	Braulio Lozano Leonel	43 3401-3552	bleonel@sanepar.com.br
Responsável candidatura	Luan Gaspar dos Santos	43 3401-3507	luangs@sanepar.com.br

Aplicável para categoria AMEGSA

Declaração de autonomia da organização candidata: <i>Declaramos ter funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no sentido de sermos responsáveis pelo planejamento das ações para atingir nossos objetivos, cumprir nossa missão e atender nossos clientes. Possuímos clientes como pessoas físicas ou outras pessoas jurídicas, consumidoras, usuárias ou compradoras regulares de nossos serviços/produtos no mercado que não são de nossa própria organização.</i>
<i>Concordamos que, no caso de candidatura ao Nível B ou I, essa elegibilidade, mesmo que aprovada, poderá ser suspensa se uma organização controladora, que abranja a organização aqui candidata, vier a pleitear elegibilidade em nível acima do aqui postulado.</i>
<i>Concordamos com a participação de empregados de empresas do setor como acompanhantes da banca de examinadores.</i>

Aplicável para Categoria IGS

(marcar com "X")

Grupo 1 () Região Norte, Nordeste, Centro-Oeste	Grupo 2 () Região Sul, Sudeste, Distrito Federal
Subgrupo: () Água () Esgoto e Efluentes Industriais () Manejo de Águas Pluviais () Resíduos Sólidos () Clientes () Apoio () Socioambiental	
Denominação da Prática: (Práticas implantadas há mais de cinco anos não são elegíveis)	Data de implantação:
Resumo da prática: (Máximo 12 linhas)	
Lembrete: Não são elegíveis Trabalhos relativos a melhorias, ideias ou inovações em produtos, processos ou práticas operacionais, como por exemplo: softwares aplicativos, equipamentos, instrumentos, ferramentas, obras e outras soluções técnicas.	
Área, setor, divisão, departamento, grupo, equipe ou assemelhado, responsável pela Prática:	Questões dos Critérios categoria AMEGSA Nível IV com os quais a prática tem mais relação: (Ex: 2.d, 3.1b e 6.2a)
Resultados alcançados: Um ou mais tipos de resultados quantitativos relevantes, com demonstração do "antes" e "depois" da prática. Podem ser apresentados aqui resultados estimados ou preliminares cuja demonstração, na futura inscrição do Trabalho, será aprimorada. Não são considerados elegíveis Trabalhos sem informação de resultados decorrentes do programa.	
Partes interessadas mais beneficiadas pela Prática:	

Aplicável para Categoria PEOS

(marcar com "X")

Grupo 1 () Região Norte, Nordeste, Centro-Oeste	Grupo 2 () Região Sul, Sudeste, Distrito Federal
Denominação do Programa de aumento da Eficiência: (Práticas implantadas há mais de cinco anos não são elegíveis)	Data de implantação:
Resumo do Programa: (Máximo 12 linhas)	
Lembrete: Não são elegíveis Trabalhos relativos a softwares aplicativos, equipamentos, instrumentos, ferramentas, obras e outras soluções técnicas.	
Resultados alcançados: Um ou mais tipos de resultados quantitativos relevantes, com demonstração do "antes" e "depois" do Programa. Podem ser apresentados aqui resultados estimados ou preliminares cuja demonstração, na futura inscrição do Trabalho, será aprimorada. Não são considerados elegíveis Trabalhos sem informação de resultados decorrentes do programa.	

Parecer da Coordenação CNQA

<input checked="" type="checkbox"/> Elegível
<input type="checkbox"/> Inelegível no contexto apresentado
Razão da inelegibilidade

04/07/2018

PNQS - Administrativo

PNQS Admin

Companhia de Saneamento do Paraná - SANEPAR

Aprovado

Categoria:

 As Melhores de Gestão no Saneamento -
AMEGSA

Sub Categoria:

Nivel II

Tipo da organização candidata:

Unidade Autônoma

**Unidade autônoma de outra
organização?**

Sim

Razão Social:

 Companhia de
Saneamento do Paraná -
SANEPAR

Candidata (Responsável):
Forma de Direito:

Público

CNPJ:

76.484.016/0001-45

Home-page:
www.sanepar.com.br
Principais Atividades:

 Captação, tratamento e distribuição de
água; Coleta, tratamento e disposição de
esgoto; Comercialização de ligações e
serviços.

Data de início das atividades:

29/06/1976

Qtde. de pessoas na força de trabalho:

138

Perc. da força de trabalho:

1,95%

Locais das instalações com força de trabalho

04/07/2018

PNCB - Administrativo

Contatos

Principal dirigente

Nome:	Fone:	Email:
Braulio Lozano Leonel	43 34013-552	bleonel@sanepar.com.br

Responsável Candidatura

Nome:	Fone:	Email:
Luan Gaspar Santos	43 34013-507	luangs@sanepar.com.br

Apresentador do Case no Seminário de benchmarking

Aplicável AMEGSA

Declaração de autonomia da organização candidata:

Declaramos ter funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no sentido de sermos responsáveis pelo planejamento das ações para atingir nossos objetivos, cumprir nossa missão e atender nossos clientes. Possuímos clientes como pessoas físicas ou outras pessoas jurídicas, consumidoras, usuárias ou compradoras regulares de nossos serviços/produtos no mercado que não são de nossa própria organização.

Concordou

Concordamos que, no caso de candidatura ao Nível B ou I, essa elegibilidade, mesmo que aprovada, poderá ser suspensa se uma organização controladora, que abranja a organização aqui candidata, vier a pleitear elegibilidade em nível acima do aqui postulado.

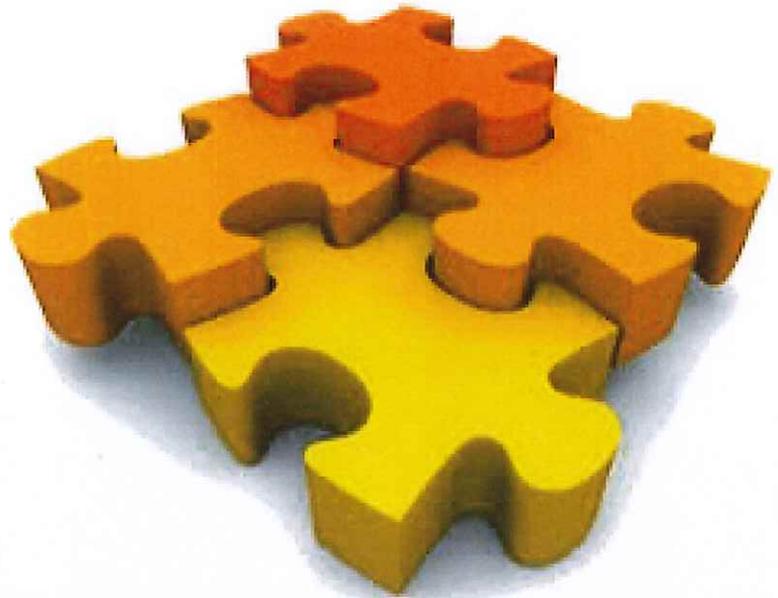
Concordou

Concordamos com a participação de empregados de empresas do setor como acompanhantes da banca de examinadores.

Concordou

SUMÁRIO

Perfil.....	I
Liderança.....	1
Estratégia e Planos.....	10
Clientes.....	17
Sociedade.....	25
Informações e Conhecimento.....	29
Pessoas.....	35
Processos.....	46
Resultados.....	56
Indicadores Equivalentes.....	60
Glossário.....	61
Diagnóstico de Gestão.....	65
Plano de Melhoria.....	66
Declaração de Idoneidade.....	68
Comprovante de Depósito.....	69



PERFIL

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO
A) Instituição, propósitos e porte.
(1) Denominação da organização: URCP – Unidade Regional de Cornélio Procópio

(2) Forma de atuação: A URCP é uma unidade da Sanepar – Companhia de Saneamento do Paraná. Criada em 23/01/1963 pela Lei nº 4.684 do Governo do Estado do Paraná, a Sanepar é uma empresa pública de economia mista, capital aberto, sediada em Curitiba - PR, com ações negociadas no Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (B3), sendo o Estado do Paraná seu acionista majoritário que atua por meio de concessões públicas junto aos Municípios, denominados Poder Concedente. A Companhia atende 345 dos 399 Municípios do Estado do Paraná e um de Santa Catarina, além de 289 distritos e localidades de menor porte, atendendo mais de 10,8 milhões de pessoas com água tratada e 7,1 milhões com serviço de coleta e tratamento de esgoto. O modelo de gestão na Sanepar está baseado em duas dimensões uma estratégica, centrada na Diretoria e outra Operacional, calcada na organização da empresa em Unidades de Negócio e estruturada por coordenações de processos. As Unidades de Negócios possuem gestão financeira própria, baseada em planejamento plurianual, com projeções para infraestrutura, orçamento e investimentos individualizados. O atual modelo de gestão da Sanepar resulta na dimensão da gestão apresentada na (Tab Per.01).

Per. 01 - Composição das Unidades de Negócios		
Tipo Unidade	Quant	Atuação
Assembléia Geral dos Acionistas	01	Deliberar sobre a emissão de ações pela Companhia.
Conselho de Administração CAD	01	Responsável pela condução estratégica do negócio.
Conselho Fiscal	01	Monitoramento e aprovação de contas.
Comitê Técnico	01	Órgão de assessoramento que apoia tecnicamente as tomadas de decisão do CAD.
Comitê de Indicação e Avaliação	01	Auxilia os acionistas na verificação da conformidade do processo de indicação e de avaliação dos administradores, conselheiros fiscais e membros dos Comitês Estatutários.
Comitê de Auditoria Estatutária	01	Opinar, supervisionar, monitorar as atividades de auditoria e controles internos.
Diretoria da Presidência	01	Responsável pelo direcionamento organizacional para obtenção de resultados.
Diretorias Executivas	08	Responsáveis pelos processos relacionados à operação de sistemas, administrativo, contábil, financeiro, jurídico, meio ambiente, comercial, relacionamento com investidores, investimento.
Gerência de Planejamento de Desenvolvimento Operacional	01	Responsável pelo planejamento e desenvolvimento de atividades, processos e sistemas operacionais.
Unidades de Serviços de Desenvolvimento Operacional	07	Realiza o planejamento e desenvolvimento de produtos e serviços e presta suporte às unidades operacionais
Gerências Gerais	05	Atendem 5 macrorregiões do Estado, unificando o planejamento e desenvolvimento das unidades operacionais relacionadas a produção e distribuição de água, coleta e tratamento de esgoto, relacionamento com clientes, manutenção da infraestrutura.
Unidades de Serviço Eletromecânico	05	Realizam manutenção eletromecânica
Unidades Regionais	23	Atendem diretamente os clientes com produção e distribuição de água, coleta e tratamento de esgoto, relacionamento com clientes, manutenção de redes.
Unidades de Serviços	20	Atendem os serviços corporativos, no âmbito estadual.
Unidade de Serviço de Projetos e Obras	05	Realizam projetos e obras no âmbito da gerência geral.
Unidade de Gestão de Resíduos Sólidos	01	Coleta e transporte dos resíduos sólidos e operação dos aterros sanitários.

(3) Data de instituição da organização: A URCP, criada em 2004 é uma das 23 unidades regionais do Estado e integra o grupo da Gerência Geral Nordeste (GGND), juntamente com as UR's de Londrina, Arapongas, Apucarana e Santo Antônio da Platina. Sendo assim, a Unidade Regional Cornélio Procópio, organização alvo deste relatório, é subordinada a GGND, sediada em Londrina, e à Diretoria de Operações (ver organograma).

(4) Descrição do negócio: Prestação de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Tem como Missão "Prestar serviços de Saneamento Ambiental de forma sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida" e a Visão de "Ser uma empresa de excelência, comprometida com a universalização do saneamento ambiental".

(5) Porte da URCP: Com sede na cidade de Cornélio

Procópio, a URCP tem a sua área de atuação abrangendo 14 municípios totalizando 26 sistemas. A receita bruta da URCP em 2017 foi de R\$ 52.587.227,38, aproximadamente 1,13% do faturamento global da Sanepar. A força de trabalho da URCP é de 137 empregados e representa 1,88% do total da empresa. Atende 181.789 habitantes com abastecimento de água (100% população) e 96.293 habitantes com coleta de esgoto (53,22% da população), sendo que 100% do esgoto coletado é tratado. As tabelas Per. 02, 03 e 04 complementam as informações básicas da Gerência.

Per. 02 - Dados comerciais (Dezembro/17)		
ITENS	ÁGUA	ESGOTO
Ligações	53.999	27.787
Economias	58.097	30.781
Volume medido (m ³)	7.186.003	3.836.448
Volume faturado (m ³)	8.078.650	4.290.966
Valor faturado (R\$)	35.515.483	14.895.823
Valor arrecadado (R\$)	34.605.027	14.391.035

Sistemas de Abastecimento de Água (SAA): Cornélio Procópio, Assaí, Congonhinhas, Curiúva, Figueira, Leopólis, Nova América da Colina, Rancho Alegre, Ribeirão do Pinhal, São Sebastião da Amoreira, Sapopema, Santa Amélia, Santa Mariana, Uraí, e os distritos administrativos/comunidades de Paud'Álho, Congonhas, Parque Industrial Domingos Soares, Alecrim, Jandinópolis, Triolândia, Lambary, Luiz Bassi, Panema, Quinzópolis, Cedro e Cruzeiro do Norte.

Per. 03 – SAA da URCP		
Unidades operacionais	Localização	Características
Captações em Mananciais superficiais	Assaí, Cornélio Procópio, Congonhinhas, Curiúva, Figueira, Ribeirão do Pinhal, Sapopema, Santa Mariana, Uraí	9 Captações Superficiais com vazão total de 1.091 m ³ /h.

Per. 03 – SAA da URCP		
Unidades operacionais	Localização	Características
Captações subterrâneas	Poços: Alecrim, Assaí, Congonhas, Curiúva, Figueira, Jandinópolis, Lambary, Leopólis, Luiz Bassi, Nova América da Colina, Panema, Parque Industrial Domingos Soares, Pau d'Alho, Quinzópolis, Rancho Alegre, Ribeirão do Pinhal, Santa Amélia, São Sebastião da Amoreira, Triolândia, Uraí Cedro e Cruzeiro do Norte. Minas: Assaí, São Sebastião da Amoreira.	Poços: 32 poços profundos, vazão total de 612 m³/h. Minas: 04 minas com vazão total de 63 m³/h.
Adutoras	Cornélio Procópio, Assaí, Congonhinhas, Curiúva, Figueira, Leopólis, Nova América da Colina, Rancho Alegre, Ribeirão do Pinhal, São Sebastião da Amoreira, Sapopema, Santa Amélia, Santa Mariana, Uraí, Pau d'Alho, Congonhas, Parque Industrial Domingos Soares, Alecrim, Jandinópolis, Triolândia, Lambary, Vila Rural Santa Amélia, Luiz Bassi, Panema, Quinzópolis Cedro e Cruzeiro do Norte	101.236 m de adutoras de água bruta e tratada, com diâmetros de 40 a 400 mm.
Estações Elevatórias de Água		81 Estações Elevatórias de água bruta ou tratada, com potência total instalada de 2.371 CV.
Estações de Tratamento de Água	Assaí, Cornélio Procópio, Congonhinhas, Curiúva, Figueira, Sapopema, Santa Mariana, Uraí	09 Estações com capacidade total de 1.206 m³/h.
Reservatórios		68 Reservatórios, volume total de 13.224m³.
Rede de distribuição	Nos 26 Sistemas de abastecimento de água.	886.657 metros.

Sistemas de Esgotamento Sanitário (SES): Assaí, Cornélio Procópio, Figueira, Rib.do Pinhal, Sta Mariana e Uraí.

Per. 04 – SES da URCP		
Unidades operacionais	Localização	Características
Estações Elevatórias de Esgoto	Assaí, Cornélio Procópio e Uraí	13 Estações, potência total instalada de 174 CV.
Estações de Tratamento de Esgoto	Assaí	ETE Peroba, capacidade de 25 l/s.
	Cornélio Procópio	ETE Veado, capacidade de 30 l/s.
		ETE São Luiz, capacidade de 60 l/s.
		ETE Tangará, capacidade de 40 l/s.
	Figueira	ETE Laranjinha, capacidade de 15 l/s
	Ribeirão do Pinhal	ETE Ipiranga, capacidade de 10 l/s.
	Santa Mariana	ETE Araras, capacidade de 15 l/s.
	Uraí	ETE Congonhas, capacidade de 25 l/s.
Rede Coletora de Esgoto	Assaí, Cornélio Procópio, Figueira, Ribeirão do Pinhal, Santa Mariana, Uraí	330.871 metros de tubulações.

(6) Legado: A Sanepar promove o desenvolvimento do corpo funcional através de programas de treinamento como CAGE, Pós-Graduação em Saneamento Ambiental e intercâmbio com Universidades no exterior visando o desenvolvimento de equipes mais completas e dinâmicas que possam buscar soluções inovadoras em Saneamento.

B) Modelo de Negócio

(1) Principais serviços da organização: Tratamento e distribuição de água; Coleta e tratamento de Esgoto (Tab Per. 05)

(2) Proposta de valor: Os principais ganhos que os clientes da Sanepar obtêm com os serviços prestados são relacionados a melhoria da qualidade de vida e saúde através do recebimento de água tratada que atende todos os parâmetros de qualidade e de forma contínua, além disso a coleta do esgoto gerado pelos clientes e o tratamento e disposição no meio ambiente garantem o afastamento de vetores de doença e uma proteção a meio ambiente.

(3) Processos da cadeia de valor: Os produtos e serviços inseridos nos processos principais e de apoio são executados pela URCP conforme (Fig Per.1 e Tab Per.05).



Figura Per.1 – Principais Processos da URCP

Per. 05 – Processos da URCP			
Processos	Produtos/Serviços	Atividades	Áreas Responsáveis
Principais	Água	Produção de água tratada com operação dos sistemas através de Estações de Tratamento de água, poços e minas.	Coord. Industrial
	Esgoto	Operação das Estações Elevatórias de Esgoto, Estações de Tratamento de Esgoto, e disposição dos efluentes nos corpos receptores.	Coord. Industrial
	Distribuição / Coleta	Operação e manutenção das redes de água e esgoto.	Coord. Redes
	Comercialização	Comercialização dos produtos e serviços, medições, atendimento ao cliente, faturamento, cadastro, cobrança e arrecadação.	Coord. Clientes
Apoio	Planejamento e controle	Montagem do processo de planejamento e controle dos resultados da Unidade.	Coord.Planejamento e Administração
	Administrativo/ Financeiro	Administração de bens, controle de veículos, serviços gerais, controle de custos e despesas, controle de investimentos, aquisições e pagamentos.	
	Gestão de pessoas	Administração e desenvolvimento de pessoas.	
	Gestão ambiental	Suporte nas atividades sociais e ambientais.	

Per. 05 – Processos da URCP			
Processos	Produtos/Serviços	Atividades	Áreas Responsáveis
	Desenvolvimento Opera.	Suporte técnico e desenvolvimento operacional aos processos da URCP	

(4) Equipamentos, instalações e tecnologias: Para desenvolver os processos, são utilizados os seguintes equipamentos e tecnologias Per.06.

Per. 06 - Equipamentos, instalações e tecnologias	
Reservatório de acúmulo de Esgoto RALF / UASB	Instalados nas Elevatórias utilizados para conter o volume de esgoto afluente caso ocorra algum problema operacional (ex: falta de energia). São projetados para conter o extravasamento de 2 a 4 horas. Instalações com tecnologia desenvolvida pela Sanepar, para redução de matéria orgânica através de bactérias anaeróbias.
Lagoa de Tratamento	Facultativa: Devido a irradiação dos raios solares, e a ação do vento, há a produção de uma zona aeróbia na superfície da lagoa e uma zona anaeróbia no fundo da lagoa. Anaeróbia: A digestão da matéria orgânica acontece pela ação de bactérias anaeróbias, que sobrevivem sem oxigênio.
ETE – Estação de Tratamento de Esgoto	Realiza o tratamento dos esgotos domésticos gerados pela utilização das águas em residências domiciliares em área com rede coletora. Composta de gradeamento, desarenador, reator anaeróbio e lagoa facultativa.
ETA – Estação de Tratamento de Água	ETA – sistema de tratamento composto de coagulação, floculação, decantação, filtração, correção de PH, fluoretação e desinfecção.
Unidade Móvel Operacional (UMO)	Laboratório móvel para fins de verificação da qualidade da água distribuída, com o qual se analisa o pH, cor, turbidez, flúor e nível de cloro, dos sistemas de captação superficial e poços.
MC 55	Micro coletor – utilizado para efetuar o registro das medições do consumo dos clientes, comunicados de: débitos, alterações de consumo, além da solicitação de serviços e emissão simultânea das faturas.
CCO	O CCO – Centro de Controle Operacional: sistema automatizado de gestão da produção e controle do nível de reservação.
Informática	Rede lógica de dados e microcomputadores que permitem o acesso dos empregados aos sistemas informatizados da empresa (corporativos e locais).
Telediagnóstico	A tecnologia permite realizar, com facilidade e nitidez, o diagnóstico do estado físico e estrutural das tubulações, através de imagens digitais com visão de 360°, demonstrando a real situação da rede coletora de esgoto. Um dos principais benefícios é acelerar o conserto de redes, sabendo exatamente o ponto de atuação, reduzindo eventuais transtornos à população.
Videoconferência	Sala de Videoconferência possibilitando reuniões e treinamentos com redução no deslocamento dos empregados para participação nos eventos.
Laboratórios Descendralizados	Laboratório localizado na sede da URCP, onde são realizadas as análises físico-químicas e bacteriológicas de amostras coletadas no âmbito da URCP
Geofone / Haste Eletrônica de Escuta	Permite a localização de vazamentos ocultos.
Caminhão Pipa	Utilizado para abastecimento de água potável em situações de emergência.
Caminhão de sucção hidrojateamento	Utilizado para manutenção da rede coletora de esgoto com lavagem e desobstrução de redes e ramais.

(5) Competências Essenciais:

Tabela Per.07 – Competências essenciais				
COMPETÊNCIAS		GRAU DE DESENVOLVIMENTO		
		Inicial	Intermediário	Consolidado
HABILIDADES	Tratamento de água e esgoto			X
	Manutenção de redes de água e esgoto			X
	Pesquisa de vazamento (rede distribuidora de água)			X
	Avaliação de conformidades (qualidade dos produtos)		X	
	Comercialização dos serviços de saneamento			X
	Desenvolvimento de projetos e unidades construtivas			X
	Manutenção eletromecânica			X
TECNOLÓGICAS	Estação de tratamento de água convencional - ETA		X	
	Estação de tratamento de esgoto convencional - ETE		X	
	Estações elevatórias de água e esgoto			X
	Aterro Sanitário		X	
	Unidade de transformação de lodo de esgoto	X		
	Micromedição por telemetria	X		
	AS Eletrônica		X	
	Micromedição por MCP			X

C) Quadro Resumo de Partes Interessadas e Redes de Atuação

(1) A descrição das principais partes interessadas está apresentada na Tabela Per.08.

Tabela Per.08 – Principais partes interessadas		
Parte Interessada	Interlocutor	Necessidades e Expectativas
Poder Concedente	Poder Executivo e legislativo Municipal	Requisitos PMSB e Contrato de Programa
Acionistas	CAD e Diretorias	Diretrizes Estratégicas; Atendimento a Legislação (Portaria nº. 5/2017, Resoluções 357, 375, 430 CONAMA.)
Empregados	Empregados e Sindicatos	Atendimento a CLT
Ministério Público	Representante do MP	Atendimento a Legislação
AGEPAR	Presidência do Órgão	Regulação da prestação dos serviços

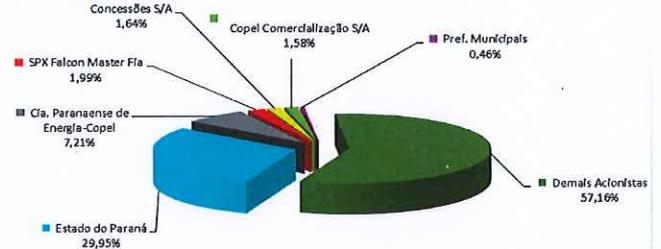
Tabela Per.08 – Principais partes interessadas

Parte Interessada	Interlocutor	Necessidades e Expectativas
PROCON	Chefe do PROCON	Atendimento a Lei de Defesa do Consumidor
Órgãos ambientais	Representante IAP, Águas Paraná e IBAMA	Atendimento a legislação ambiental
Fornecedores	Internos	Gerência da Unidade
	Externos	Principal Executivo
Ministério da Saúde	Vigilância Sanitária	Atendimento a legislação de potabilidade da água
Clientes	Clientes ou seu representante	Qualidade e regularidade de fornecimento
Sociedade	Representante por segmentos (Ex.: Presidente de Clube de Serviços, Presidente de Bairro)	Qualidade e regularidade de fornecimento e mitigação dos impactos ambientais

D) Detalhes sobre as Partes Interessadas

(1) Sócios, Mantenedores ou Instituidores: A Sanepar é uma empresa estatal, de economia mista e capital aberto, vinculada as normas da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, e do Regulamento Nível 2 de governança corporativa na B3. O maior acionista é o Governo do Estado, que detém 29,9% do capital total e 89,8% do capital votante. Outra parte das ações pertence a acionistas minoritários. Hoje, o free float – ações negociadas livremente no mercado de capitais – é de 70,1%. A administração da Sanepar é exercida pelo **Conselho de Administração - CAD** e pela **Diretoria Executiva**. O CAD é composto por nove membros efetivos, sendo um eleito entre os empregados e 25% dos membros independentes, além de nove suplentes distribuídos de igual forma. É o órgão deliberativo responsável por fixar a orientação geral dos negócios, realizar gestão de risco, e fiscalizar a gestão da Diretoria Executiva, além de selecionar auditores independentes e homologar processos licitatórios e compras públicas em conformidade com o Estatuto Social da Companhia. A Diretoria Executiva é constituída por oito diretores, eleitos pelo CAD, sendo designados os Diretores: Presidente, Financeiro e Relações com Investidores, de Operações, Administrativo, Comercial, de Investimentos, Jurídico e de Meio Ambiente e Ação Social. Compete a Diretoria Executiva a responsabilidade de executar a estratégia de negócio e as Diretrizes gerais estabelecidas pelo CAD.

CAPITAL VOTANTE

CAPITAL TOTAL


(2) Força de trabalho (FT): Na URCP é composta por 137 empregados efetivos (dez/2017), admitidos por meio de seleção pública com regime jurídico de vínculo a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. O detalhamento da FT pode ser verificado na Tabela Per.09.

Per. 09 – Perfil da força de trabalho da URCP

Empregados	Q	%	Diversidade		Escolaridade		Categoria funcional				
			Q	%	Q	%	Q	%			
Efetivos	137	100,0	Homem	123	89,78	1.º grau incompleto	3	4,23	Operacional	122	89,05
			Mulher	14	10,22	1.º grau completo	2	1,41	Técnico	7	5,11
						2.º grau completo	93	69,72	Profissional	3	2,19
						Superior completo	29	17,61	Gerencial	5	3,65
						Pós-graduado/mestrado	10	7,04			
Total	137	100,00		137	100,00		137	100,00		137	100,00

(3) Clientes e mercados-alvo: A URCP tem seu mercado segmentado de forma corporativa em Residencial e Não residencial, sendo que os clientes atendidos em sua área de abrangência estão classificados em categorias e faixas de consumo, baseado no Decreto Estadual 3926/88 e norma interna IT/COM/0223, conforme apresentado na (Tab Per.10 e 11). Os clientes alvo são todas as unidades de consumo do mercado de atuação.

Per. 10 – Segmentação do Mercado e clientes
Per. 11 – Clientes por faixa de consumo.

Categoria	Água		Esgoto		Faixa de Consumo	Água		Esgoto		
	Q	%	Q	%		Q	%	Q	%	
Residencial	49.158	91,03	25.166	90,44	Até 5 m³	11.775	21,81%	5.583	20,09%	
Não Residencial	Comercial	3.444	6,38	2.071	7,56	6 a 10 m³	16.130	29,87%	8.317	29,93%
	Industrial	116	0,21	34	0,11	11 a 30 m³	19.035	35,25%	9.736	35,04%
	Útil. Pública	528	0,98	243	0,90	>30 m³	1.170	2,17%	620	2,23%
	Poder Público	753	1,40	273	0,99	Tarifa Social	5.889	10,90%	3.531	12,71%
Total	53.999	100	27.787	100	Total	53.999	100	27.787	100	

(Dados de Dezembro/2017)

(4) Fornecedores e insumos: A matéria-prima (água) disponível em mananciais superficiais e subterrâneos, utilizada pela Unidade para gerir o seu negócio, é obtida mediante outorga do Instituto das Águas do Paraná. Considerando

que essa água está na condição *in natura*, requerendo tratamento adequado para sua potabilização, há necessidade de utilização de insumos, e para isto são mobilizados diversos fornecedores e parceiros para a viabilização do produto final. Da mesma forma, para o tratamento do esgoto gerado pela população, há a participação de diversos agentes e insumos para adequação do efluente às condições de lançamento aos corpos receptores. Os principais insumos são gerenciados pela própria Unidade ou pela estrutura corporativa, composta pelas Unidades parceiras, conforme Per. 12.

Per. 12 – Principais insumos e gestores			
Insumos	Finalidade	Unidade gestora	Custo em 2017 (R\$)
Energia elétrica	Fornecimento de energia para funcionamento dos equipamentos	URCP	7.777.739
Produtos químicos	Fornecimento de insumos utilizados para tratamento de água e esgoto	USMA	957.429
Manutenção eletromecânica	Serviços de manutenção corretiva e preventiva dos equipamentos	USEMND	1.415.684
Serviços administrativos	Limpeza, conservação e vigilância das unidades operacionais.	USIA	263.879
Serviços de engenharia	Serviços de implantação e ampliação de SAA e SES	USPOND e USPE	63.011
Controle de qualidade	Análises laboratoriais para aferir a qualidade da água produzida e distribuída	USAV	1.057.439
Manutenção de rede	Serviços de manutenções diversas em redes existentes	URCP	2.353.828,37
Serviços comerciais	Serviços de corte no abastecimento e comerciais em campo	URCP	771.840,37
Manutenção de Esgoto	Serviço de Manutenção de Esgoto (SME), limpeza de gradeamento, transporte de resíduos.	URCP	1.094.456,58

(5) Sociedade: A regulação é uma das principais alterações introduzidas pelo novo marco regulatório do setor de saneamento, em vigor desde a sanção da Lei Federal 11.445 de 2007 e que fornece as diretrizes nacionais para Saneamento Básico. As atribuições de controle, fiscalização e regulação, inclusive tarifária, de nossas operações em sua maioria são exercidas pela a AGEPAR criada pela Lei Complementar nº 94, de 23 de julho de 2002, e regulamentada em 21 de novembro de 2012. O controle, fiscalização, monitoramento e licenciamento ambiental de atividades geradoras de poluição da Sanepar, são de responsabilidade do IAP. O ÁGUASPARANÁ é o órgão gestor dos recursos hídricos do Estado, que atua no controle, fiscalização, e monitoramento de outorgas de uso de recursos hídricos.

Principais comunidades com as quais a URCP se relaciona: Sociedade em geral, Comunidades Rurais, População vizinha às unidades operacionais de água e esgoto, Entidades Filantrópicas, Órgãos Gestores de meio ambiente e recursos hídricos, Comitês de Bacias Hidrográficas, Conselhos Estaduais e Municipais de Meio Ambiente e Imprensa, Associação de bairros.

Principais impactos negativos potenciais dos produtos, processos e instalações da URCP: Estão relacionados às atividades de operação e manutenção dos sistemas de água e esgoto e execução de obras. Redução de vazão de mananciais superficiais e subterrâneos; Interrupção no abastecimento de água; alteração da qualidade da água; extravasamento e refluxo de esgoto; liberação de gases na atmosfera; formação de resíduos sólidos resultantes do tratamento de água e esgoto; perda de água na produção e distribuição; ruído de equipamentos; transtorno por obras em vias públicas.

Principais passivos ambientais e sua situação: As pendências e eventuais sanções, movidas pelo MP ou Órgão Ambiental, são conduzidas e tratadas diretamente pela Gerência, sendo que os processos são acompanhados pela USJU, DMA e coordenação industrial para subsidiar as respostas ou defesas. Caso ocorra infração, o tratamento das pendências ou sanções ocorre por meio de firmação de TC ou TAC avaliado pela Diretoria da Empresa, com negociação de ações e metas a serem cumpridas. Na URCP não existe TAC's de passivo ambiental.

(6) Parceiros: A URCP mantém parcerias com empresas e entidades públicas, privadas e unidades de serviço, com o objetivo de desenvolver ações, projetos e programas sociais, buscando atingir objetivos comuns, mediante ações e competências compartilhadas. Os principais parceiros, os objetivos comuns associados, as datas de início das parcerias e as principais competências compartilhadas estão apresentados na (Tab Per 13).

Per. 13 – Principais parceiros da URCP			
Parceiros	Competências compartilhadas	Objetivo Comum	Início
MUNICÍPIOS	Concessão dos serviços, realização de parcerias para ampliação de redes A/E.	Universalização do atendimento de água e esgoto	Conforme contrato com o município
	Ações ambientais e promoção de saúde.	Execução de ações de saúde, educação e meio ambiente.	
PROCON	Atender a legislação pertinente "Código de Defesa do Consumidor".	Intermediar negociação entre Sanepar e Cliente.	2004
COHAPAR	Implantação de infraestrutura hidráulica em conjunto habitacional.	Atender com água potável e esgotamento sanitário a população de baixa renda.	2004
Escolas Municipais e Estaduais	Educação Socioambiental	Desenvolver maior consciência preservacionista do meio ambiente.	2004
EMATER	Projeto Fundo Azul	Recomposição da mata ciliar	2004
USPOND	Implantação e ampliação de SAA e SES.	Informar demandas de serviços de obras de engenharia.	2004
USAV	Aferição da qualidade da água produzida, distribuída e esgoto tratado.	Certificação da qualidade da água e esgoto.	2004
USTI	Aquisição e manutenção dos equipamentos de Tecnologia da Informação	Gestão dos equipamentos e desenvolvimento dos sistemas.	2004
USEMND	Manutenções eletromecânicas nos equipamentos instalados.	Operação regular dos equipamentos.	2004

P2. Concorrência e ambiente competitivo

A) Ambiente competitivo (1) Principais organizações concorrentes: Autarquias Municipais e empresas privadas prestadoras de serviços de abastecimento de água, esgotamento sanitário e operadoras de aterros sanitários nos

municípios paranaenses onde a Sanepar não é concessionária desses serviços. A Sanepar também considera como concorrência a utilização de fontes alternativas de abastecimento por parte dos clientes.

(2) Parcela de mercado: A URCP atende 62,5% dos Municípios da área de abrangência da URCP.

(3) Principais fatores que diferenciam a Sanepar perante os concorrentes: Capacidade de investimentos; percentual relevante da receita proveniente de contratos de longo prazo; tarifa social, pequeno comércio e filantrópica; excelência técnica operacional; qualidade reconhecida na prestação de serviços; apoio a comunidades rurais com o programa Sanepar Rural (saneamento rural); manutenção e ampliação de programas de qualidade internos; participação em prêmios de âmbito nacional; estar em consonância com a política de desenvolvimento traçada pelo Governo de Estado e pela credibilidade da Sanepar com mais de 55 anos de experiência no setor.

(4) Principais mudanças no ambiente competitivo: A aprovação do marco regulatório do setor de saneamento, por meio da Lei nº 11.445/07, conhecida como Lei do Saneamento Básico, é uma das principais mudanças no ambiente competitivo, uma vez que estabelece diretrizes nacionais para a prestação dos serviços nessa área e prevê a participação da iniciativa privada no setor. Coube a Lei fixar os direitos e obrigações dos entes federativos titulares, o exercício das competências regulatórias, de planejamento e fiscalização, e as condições gerais de contratação da prestação de serviços, bem como exigir a criação de normas e entidade reguladora. O titular do serviço público (o Município) formula a própria política pública de saneamento, estabelecendo metas e indicadores traduzidos no Plano Municipal de Saneamento Básico – PMSB. Este plano é submetido à apreciação em Audiência Pública, objetivando instituição de legislação municipal específica do saneamento básico. A URCP, proativamente, busca parceria com os Municípios oferecendo cooperação técnica as Prefeituras Municipais na elaboração dos PMSB's por meio do corpo técnico, visando manter-se no mercado e garantir prestação de serviços de qualidade à população. Das 14 concessões municipais existente na URCP, 08 Contratos de Programa já foram celebrados atendendo a nova legislação, 05 ainda são Contratos de Concessão, totalizando 13 contratos vigentes e 01 contrato vencido que já está em negociação seguindo a nova legislação. Outra mudança significativa ocorreu em 2017, onde a Sanepar passou a ser monitorada pela Agepar – Agência Reguladora do Paraná, que é responsável por determinar qual deve ser a tarifa módica que atenda aos requisitos da boa prestação de serviços aos clientes, remuneração adequada do capital para os acionistas e expansão sustentável do serviço, atendendo aos anseios da sociedade e do governo. No ambiente regulado, a tarifa da Sanepar é revisada a cada quatro anos, conforme estabelecido pela Agepar, e, anualmente é reajustada pela inflação, com dedução de ganho de produtividade esperado.

B) Desafios Estratégicos

(1) Principais desafios ou barreiras em relação à manutenção ou ao aumento da competitividade: Os principais desafios são: ambiente regulado, crescimento sustentável; universalização dos serviços de SAA e SES com o menor custo possível; manter os Contratos de Concessão com os Municípios; Busca da Eficiência Operacional; Captar recursos financeiros para atender metas contratuais firmadas com Poderes Concedentes; Prospecção de novos mercados como concessão para gestão de resíduos sólidos.

(2) Parcerias ou alianças estratégicas: São formalizadas parcerias (d2004) com o Governo do Estado, Federal e instituições financeiras, para atender as novas demandas, por ocasião do planejamento anual. As parcerias estabelecidas na (Tab Per.13), potencializam as relações com clientes e sociedade integrando as partes promovendo crescimento mútuo.

(3) Introdução de novas tecnologias: Um dos principais desafios do setor de saneamento refere-se ao desenvolvimento de novas tecnologias para trazer maior eficiência aos processos, tais como diminuição de perdas e menor impacto ambiental. Nesse sentido, a URCP (d2004), contribui e incentiva o atingimento dos objetivos estratégicos, incorporando sempre que pertinentes novas tecnologias disponibilizadas pela Sanepar, apresentadas na tabela Per 06, bem como promove e incentiva participação da FT em congressos e feiras. Em 2014, a URCP iniciou a implantação do SGQ em conformidade com os requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2008, com o objetivo de buscar padronização de procedimentos e melhoria constante dos processos desenvolvidos na unidade, sendo certificada internamente em 2017. Para promover a cultura da excelência, a URCP vem disseminando o MEG através do Comitê da Qualidade criado em 2015, com o intuito de incorporar esse modelo de gestão, desenvolvendo a visão sistêmica da Alta Direção objetivando melhoria contínua dos resultados e demais ações apresentadas na (Tab Per.15).

P3. Aspectos relevantes

(1) Requisitos legais e regulamentares:

Considerando os aspectos relativos ao setor de saneamento e sua atividade, a Sanepar está sujeita as Leis que estabelecem os serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário como essenciais e demais requisitos legais específicos que impactam o negócio conforme Tabela Per 14.

Per. 14 – Requisitos Legais Regulamentares		
Processos	Leis / Portarias / Resoluções	Requisitos
Saneamento Básico	Lei Federal 11.445/07	Regulamenta o Saneamento Básico no Brasil.
Produção e distribuição de água	Portaria 05/2017 MS	Regulamenta o padrão de potabilidade da água distribuída.
Coleta e Tratamento de esgoto	Resolução 357/2005 e 430/2011 CONAMA, Portaria IAP 019/2006, Resolução 021/2009 – SEMA.	Classificação dos corpos hídricos, diretrizes para seu enquadramento e padrões de lançamento de efluentes.
Comercialização de Serviços	Sistema Normativo da Sanepar e Código de Defesa do consumidor.	Normalizar processos de comercialização dos produtos e serviços.
Segurança e Saúde Ocupacional	CLT; Lei 6.514/77 e a Portaria MTE 3.214/78.	PPRA e PCMSO.
Contratação de fornecedores	Lei Federal 13.303/16, Estadual 8945/16 e RILC	Regulamenta processo de seleção e contratação, além de elaboração de

(2) Eventuais sanções ou conflitos: Considerando os aspectos relativos ao campo de atuação da URCP e necessidades e expectativas da sociedade quanto ao seu negócio, não existem sanções e outras demandas judiciais em trâmite.

(3) Outros aspectos peculiares: A Sanepar não possui autonomia nas decisões relativas às tarifas, cabendo à Diretoria Colegiada, propor eventuais ajustes a AGEPAR, que é responsável pelas deliberações de índices de reajustes anuais e revisões tarifárias.

P4. Histórico da busca da excelência

A URCP (d1997) está comprometida com a busca da excelência na universalização do saneamento ambiental, planejando ações em busca de melhoria contínua dos processos e das práticas de gestão de forma estruturada, através da aplicação do Modelo de Excelência de Gestão® - MEG. (Tab Per.15).

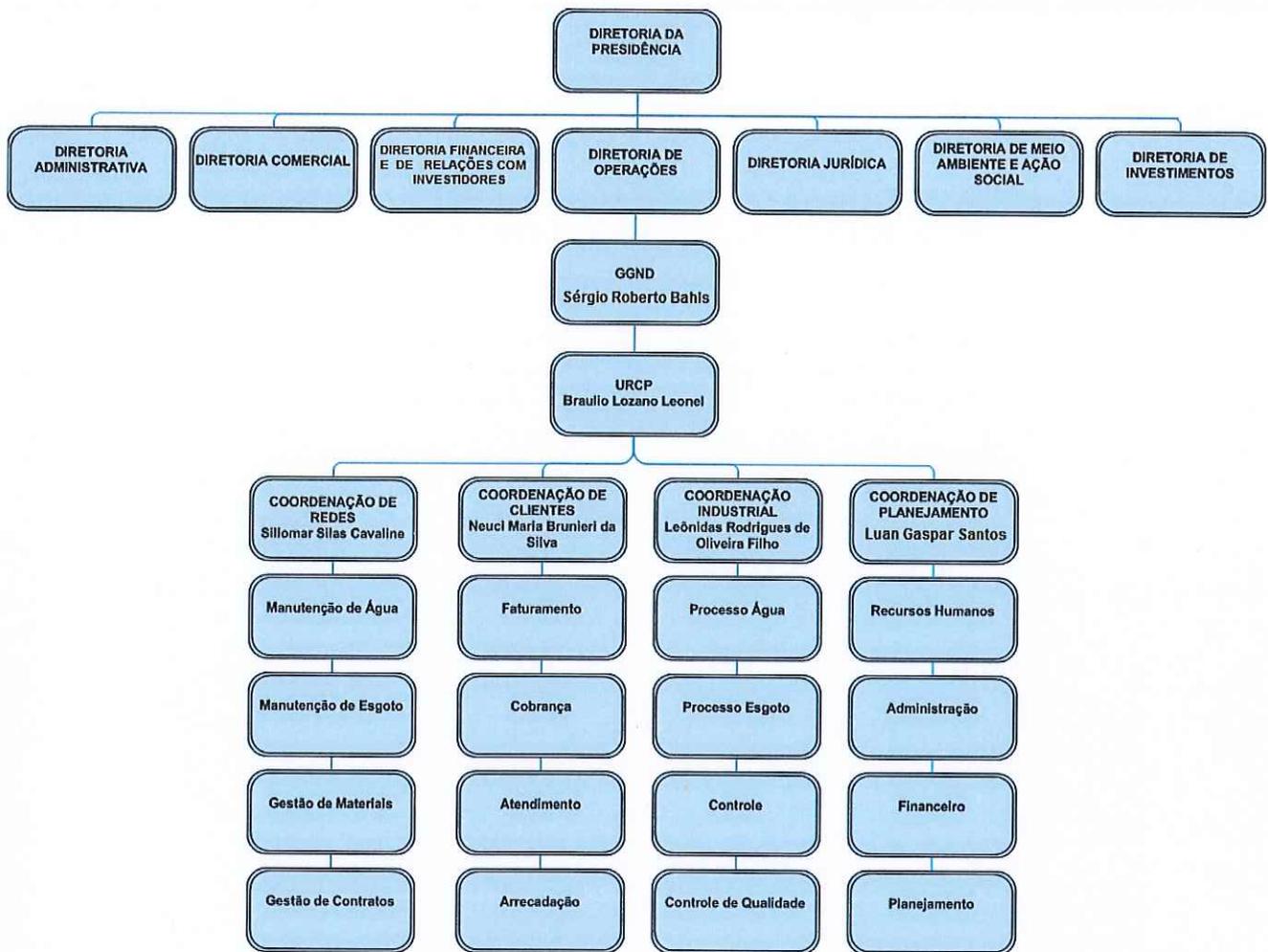
Per. 15 - Fatos relevantes em busca da excelência	
Ano	Evolução
1997	Participação do Prêmio ABES de Qualidade - Premiada na Categoria Serviços de Saneamento
	Participação no PARES (Processo de Avaliação e Reconhecimento da Excelência Sanepar).
2003	Participação de três empregados na Escola da Qualidade.
	Participação de dois empregados na Escola de Gestão – MBA Executivo em Saneamento, promovido pela Sanepar, FGV e ISAE.
2006	Implantação da Metodologia MASP-P (Método de avaliação e solução de problemas em perdas).
2008	Utilização do sistema de informação Sanepar via Web – SISWeb para gestão dos indicadores na URCP
2010	Aplicação da pesquisa de satisfação do cliente no âmbito de atuação da URCP
	Implantação da pesquisa pós-venda junto aos clientes
2011	Implantação do Comitê do Use o Bom Senso, que utiliza a metodologia dos 5S, 3R e responsabilidade social
	Participação do Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento – PNQS 2011 – Premiada no nível I
2012	Participação do Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento – PNQS 2012 – Premiada no nível II
2013	Participação de um empregado na Escola da Qualidade.
2014	Participação de um empregado na Escola da Qualidade.
2015	Unidade Certificada no programa USE O BOM SENSO
	Sanepar premiada como Melhor Empresa de Saneamento do País, pela publicação Valor 1000.
2016	CAGE - Capacitação e Aperfeiçoamento Gerencial: Participação de empregados.
2017	Certificação Interna pela NBR ISO 9001:2008 do processo Água na SAA de Cornélio Procópio
	Sanepar premiada Corporativamente no Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento PNQS2017 Nível I

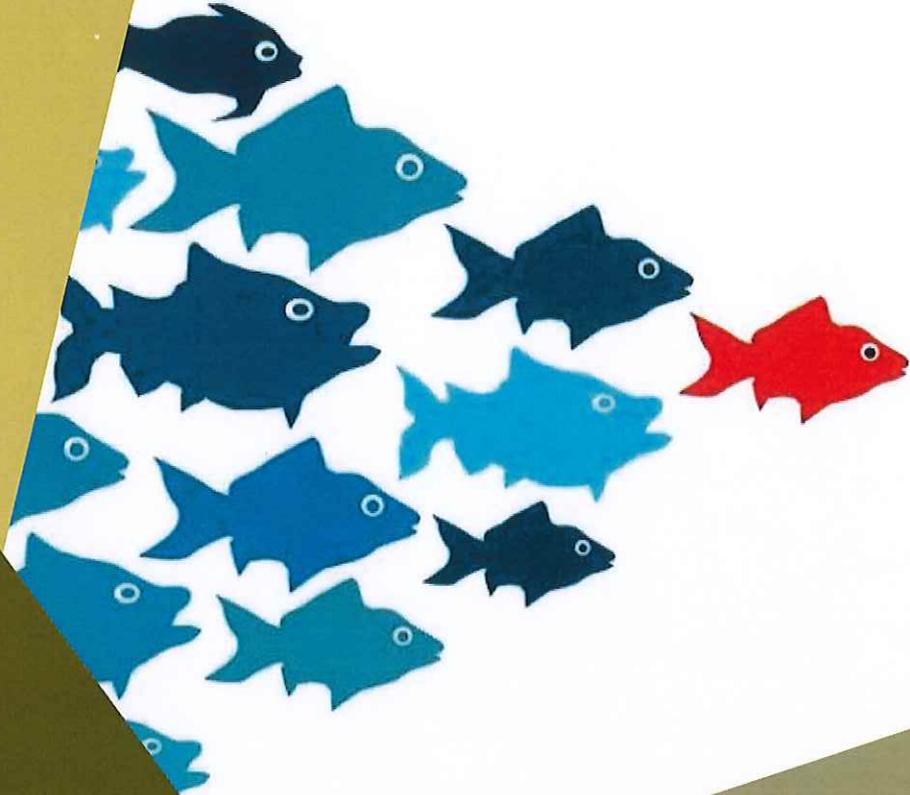
P5. Organograma da URCP

5.a) Composição das principais equipes de trabalho para melhoria do sistema de gestão:

Per. 16 - Distribuição do quadro de pessoal da URCP				
Processo	Responsável	Função	Endereço	Lotação na área
Gerencial	Braulio Lozano Leonel	Gerente	Rua dos Bandeirantes, 575	8
Distribuição	Siliomar Silas Cavalline	Coordenador		40
Produção	Leônidas Rodrigues de O Filho	Coordenador		54
Comercial	Neuci Maria Brunieri da Silva	Coordenador		31
Apoio Administrativo	Luan Gaspar dos Santos	Coordenador		4

Per. 17 – Equipes de Trabalho			
Equipes	Resp.	Objetivo	Abrangência Duração
Grupo de Combate a Perdas	Maira	Planejar e implementar ações de redução de perdas de água conforme Masp-p.	URCP Permanente
Comitê da Qualidade	Luan/Braulio	Planejar e definir ações para a implantação do MEG e da Norma ISO 9001	URCP Permanente
Comitê de Responsabilidade Social	Neuci	Planejar e Desenvolver ações sociais	GGND
Plano de Gerenciamento de crises	Gil Gameiro	Elaboração do Plano, gestão de crises, catástrofes, situações de emergência e de risco para a saúde pública e estrutura administrativa/operacional da empresa.	GGND Permanente
Comitê do Programa Use o Bom Senso	Thiago	Buscar a sistematização da aplicação do programa, com desenvolvimento de palestras e ações de sensibilização e conscientização.	URCP Permanente
Câmaras Técnicas e Grupos de Trabalho da GGND	Braulio	Disseminação das boas práticas e planificação de processos.	GGND





1 LIDERANÇA₃

1. LIDERANÇA

1.1. Cultura Organizacional e Desenvolvimento da Gestão

1.1.a. Os valores e princípios organizacionais da Sanepar estão estabelecidos desde 1998 e são revisados anualmente, no processo de PE Corporativo, pela Diretoria e aprovados pelo CAD. Em 2011 houve reestruturação da empresa com alteração significativa da Missão e Visão e criação de sete novas políticas. Em 2017 foi criada a Política da Equidade de Gênero, visando o atendimento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS da ONU, Agenda 2030. As Políticas da Qualidade e Ambiental da Sanepar são revisadas nas reuniões semestrais de análise crítica da NBR ISO9001 e NBR ISO14001 pela Diretoria da Sanepar. Em 2013 foi definida a Carta de Valores da empresa, com a participação da FT da Sanepar, onde a URCP participou do processo, e gerou o slogan “Gente com Valor”. A seleção e definição dos valores corporativos foram concluídas pela Alta Direção, com a participação de membros do CAD. Desde a sua reestruturação, a URCP tem estabelecidas sua Missão e Visão em consonância com a Corporação e seu controle é realizado pelo cumprimento do cronograma das etapas do PE. Em 2015, a Sanepar, baseado nos valores definidos, lançou o 1º Código de Ética e Conduta de forma corporativa, o qual foi revisado com a participação de representantes de todas as Diretorias (m2017) e passou a ser denominado Código de Conduta e Integridade. A descrição dos valores e princípios organizacionais da URCP alinhados com as políticas, princípios e valores da Sanepar está apresentada na Tabela 1.1.a.1.

Nome	Descrição	Elaboração (ano)
Políticas da Sanepar	Da Qualidade: Buscar permanentemente a excelência dos produtos próprios e dos adquiridos. Ambiental: Buscar a sustentabilidade ambiental, social e econômica nas nossas atividades.	Elaboradas em 1997 e 1999, respectivamente Última alteração 2011 Revisão anual
	De Comunicação: Divulgar e dar transparência para as ações da Sanepar, fortalecendo a imagem positiva da Companhia junto aos públicos interno e externo. De Clientes: Buscar permanentemente a satisfação dos clientes, mantendo, ampliando e inovando sua atuação no setor. De Relações com Investidores: Buscar um relacionamento ético, transparente e fidedigno com os órgãos reguladores, investidores, mercado de capitais e o público em geral. De Segurança: Buscar a segurança como dever e direito de todos. De Desenvolvimento e Inovação: Buscar contínuo desenvolvimento e inovação de nossos processos, produtos e serviços. De Gestão de Pessoas: Incentivar e proporcionar o comprometimento e o crescimento pessoal e profissional dos empregados. De Infraestrutura: Disponibilizar infraestrutura adequada para o desenvolvimento de suas atividades.	Elaboradas em 2011 Revisão anual
	De Equidade de Gênero: Promover continuamente a equidade de gênero nas relações sociais e de trabalho. De Dividendos, de Divulgação de Fato ou Ato Relevante, de Negociação de Valores Imobiliários e de Porta-vozes.	Elaborada em 2017
	Missão	Prestar serviços de Saneamento Ambiental de forma sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida.
Visão	Ser uma empresa de excelência, comprometida com a universalização do Saneamento Ambiental.	Elaborada em 2004 Última alteração 2011 Revisão anual
Carta de Valores	Responsabilidade – Inovação – Competência – Respeito – Comprometimento – Profissionalismo – Transparência – Ética.	Elaborado em 2013 Revisão anual
Código de Conduta e Integridade	Conteúdo: Relações no ambiente de trabalho; Relacionamento externo; Conflito de interesses; Presentes e entretenimento; Informações da Companhia; Uso dos bens da Companhia; Integridade; Sanções; Canais de denúncia.	Elaborado em 2015 Revisão anual

1.1.b. A identificação dos principais elementos funcionais e disfuncionais da cultura organizacional são identificados pela Alta Direção da URCP (d2004), durante o processo de PE (2.1), na análise dos ambientes interno e externo, nas reuniões com a FT e com a aplicação da pesquisa interna de clima organizacional “Fale Francamente” (6.3.c). Um exemplo da identificação, análise e desenvolvimento dos elementos da Cultura Organizacional é o Programa Use o Bom Senso contextualizado por sua evolução ao longo dos anos: No princípio (d2001) o programa se resumia a aplicação dos conceitos dos 5Ss japoneses (Sentos de Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde e Autodisciplina), com a análise posterior foram incluídos no Programa (m2003) os conceitos dos 3Rs (Reduzir, Reciclar e Reutilizar) e por fim (m2011) foi incluído o Senso de Responsabilidade Social e as Auditorias de Certificação para verificação da efetividade do programa nas Unidades. Em 2017 o programa passou por atualização e foi incluído SNS (MQ/NEG/0010). Outra forma de identificação da cultura organizacional é a implantação do SGQ no SAA de Cornélio Procópio onde foram identificados e mapeados os processos desenvolvidos pela URCP visando a melhoria contínua dos mesmos. As disfuncionalidades identificadas nas auditorias do SQA, do Use o Bom Senso são tratadas através de ações corretivas onde são definidos planos de ação para correção das não conformidades. Alguns elementos da cultura organizacional são identificados durante as visitas, em reuniões descentralizadas com empregados e partes interessadas, favorecendo a comunicação, tornando-a mais acessível a todos, promovendo a liberdade de expressão, bem como o respeito de ideias e diversidades no desenvolvimento da cultura organizacional visando consolidar as boas práticas de gestão no âmbito da URCP.

1.1.c. A URCP busca assegurar o relacionamento ético no ambiente em que opera através dos princípios, valores e políticas corporativas e do Código de Conduta e Integridade. Ao prescreverem com clareza quais condutas a serem seguidas e as condutas não aceitas, em seus relacionamentos. Estes documentos formalizados pela

Sanepar, orientam sobre os critérios que devem pautar as atividades de todos os envolvidos nos negócios da empresa. A URCP tem, também, tratado tais questões com base nesse, quando necessário. **A prevenção do desvio de conduta e de combate à corrupção** é verificada por meio da Assessoria Governança Corporativa (d2016) constituída para adequar a Governança da Companhia e atendendo a Lei 13.303/2016. A AGC passou de Assessoria para Gerência (m2017), denominada Gerência de Governança e Risco de Compliance – GGRC visa promover a transparência e conformidade em todos os níveis da Companhia e a **Comissão disciplinar** (m2017) analisa as condutas da FT.

Os canais disponibilizados para receber denúncias e sugestões das partes interessadas, com ou sem identificação são: 1) Assessoria de Comunicação Social da Sanepar (d2004) que mantém contato permanente com os órgãos de imprensa e comunidades específicas; 2) Ouvidoria da Sanepar (d2004) que encaminha e trata as reclamações e sugestões dos empregados, da população e clientes; 3) Telefone 0800 disponível em tempo integral para a população; 4) Site da Sanepar que disponibiliza o canal Fale Conosco (d2006) para registrar e tratar as reclamações e denúncias; 5) Lideranças formais (d2011) quando relacionados a questões internas ou mesmo de outras partes interessadas que possuem relacionamento direto, tais como fornecedores. As entradas são avaliadas e encaminhadas para as áreas pertinentes, para solução e/ou implementação quando possível. O controle do tratamento das questões éticas é realizado por meio do Sistema de Reuniões onde são avaliadas e, quando necessário, definidas ações que visam adequar e prevenir qualquer desvio de conduta.

Os procedimentos para tratamento de questões relacionadas com a conduta, assim como seu retorno, alinhados aos objetivos estratégicos ocorrem conforme tabela 1.1.c.1.

Tabela 1.1.c.1 – Tratamento e Retorno das Questões Éticas (mais representativas)		
Ambiente	Código de Ética	Tratamento e Retorno aos envolvidos
Interno	Empregados	Eventuais não atendimentos aos princípios, o empregado é orientado verbalmente para corrigir determinado comportamento. Se for necessário, são aplicadas as sanções administrativas cabíveis, com o objetivo de evitar novas ocorrências; Orientação individual aos novos empregados; Planos de ação originados anualmente pela pesquisa do Fale Francamente. (Ver 6.3.c).
	Clientes	Respeito ao código de defesa do consumidor e ao decreto estadual nº 3926/88; Disposição de canal de comunicação/denúncias com retorno ao cliente com prazo estabelecido; Planos de ação originados anualmente pela pesquisa de satisfação dos clientes (Ver 3.2.d).
Externo	Sociedade	Contratação da força de trabalho através de processo de seleção pública; Redução/eliminação de impactos sociais e ambientais (ver 4.1.b).
	Fornecedores	Atendimento a lei de licitação 13.303/2016 e o Regulamento Interno de Licitações, Contratos e Convênios da Sanepar – RILC. Pagamentos rigorosamente em dia.
	Acionistas / Diretoria	Atendimento as Diretrizes Estratégicas e aos valores e princípios organizacionais com retorno verificado no cumprimento das metas estabelecidas.
	Poder Concedente	Participação e promoção em todos os eventos – Subsídio às Prefeituras na elaboração do PMSB e retorno pelo cumprimento das metas estabelecidas no Contrato de Concessão/Programa.

1.1.d. Os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, estratégias, objetivos e metas são comunicados (d2011) as partes interessadas por meio da divulgação em murais, rodapés de e-mails e cartas, site e reuniões de trabalho. A URCP adotou, em 2015, o sistema “Num Click”, implantado para toda a GGND onde os empregados, ao iniciar os computadores, recebem informações diversas e, dentre elas, os abordados neste item. E em (m2017) adotou conhecendo a GGND e em (m2018) URCP implantou a cartilha de recepção de novos empregados. A **captação de manifestações dos diferentes públicos** acontece através dos canais de comunicação que a empresa mantém para o atendimento aos clientes e também ocorrem através dos meios de comunicação como rádios, televisão, cartas, telefonemas, audiências públicas e email sendo que **as irregularidades são tratadas** através do direcionamento a área responsável e posterior retorno ao solicitante conforme realizada a manifestação. Um exemplo disso são as respostas às manifestações do ministério público (d2014) que são respondidas exclusivamente pela diretoria da empresa, assim os ofícios recebidos nos municípios da regional são encaminhados para a gerência que direciona o tratamento da manifestação, quando necessário, e elabora a minuta de resposta, sendo encaminhada posteriormente a diretoria para a formalização da resposta ao órgão solicitante. Em (m2015), a unidade passou a registrar o processo no sistema de trâmite de documentos (TDS) visando o acompanhamento on line do processo nas diversas áreas da empresa. A tabela 1.1.d.1. descreve as formas de comunicação da cultura organizacional da URCP

Tabela 1.1.d.1. – Comunicação da Cultura Organizacional			
Formas	Parte Interessada	Descrição	Responsável
Conhecendo a Sanepar e RCP(m2017)	Força de Trabalho	Treinamento onde o empregado recém-contratado tem o primeiro contato com a cultura da organização e da gerência.	USRH / URCP
Num Click	Força de Trabalho	Apresentação rápida, quando o empregado liga o computador, de informações diversas, principalmente relativos aos programas da qualidade e princípios organizacionais.	URCP
Cartazes	Força de Trabalho	Disseminação através de quadros e murais fixados em pontos estratégicos das instalações.	Unidades
Sistema de Reuniões	FT/PI	Abordagem do tema nas reuniões dos diversos níveis.	Unidades
Plano de fundo da área de trabalho dos computadores	Força de Trabalho	Disseminação da carta de valores.	USTI

Tabela 1.1.d.1. – Comunicação da Cultura Organizacional			
Formas	Parte Interessada	Descrição	Responsável
Cartilha de bolso	Força de Trabalho	Modelo de gestão adotado pela organização	APE
SISWEB	Força de Trabalho	Disponíveis informações referentes ao PE: objetivos, diretrizes, estratégias, metas e planos de ação.	APE
Rodapé dos e-mails e documentos internos e externos	FT/PI	Padronização dos rodapés dos documentos emitidos onde passou a constar a Missão da Sanepar (m2016), políticas Qualidade e Ambiental (m2017).	Unidades
Audiências Públicas	Poder Concedente e Sociedade	Validação do PMSB.	Unidades
Reunião com a comunidade (m2017)	Cliente e Sociedade	Apresentação da Sanepar para a sociedade.	Unidades

1.1.e. Os principais padrões para os processos gerenciais são estabelecidos através de manuais, padrões de funcionamentos e instrução de trabalhos fundamentados em norma vigentes. Estes documentos são registrados e disponibilizados no Sistema Normativo da Sanepar, seguindo requisitos estabelecidos no padrão de funcionamento PF/NEG/0001 e nas instruções de trabalho IT/NEG/0001 e IT/NEG/0002, que possui características de exemplaridade, por permitir revisão dos padrões pelas áreas gestoras dos processos e validação pela área do SNS e aprovação dos gerentes ou por diretores. Os documentos são revisados a cada dois anos ou quando necessário, garantindo a melhoria contínua dos procedimentos e padrões de trabalho. E (m2018) a criação do manual de procedimentos descritos na MQ/NEG/0012. Além disso, as Políticas e Princípios (tabela 1.1.a.1.) e as orientações estratégicas e resoluções também contribuem para o estabelecimento dos padrões gerenciais. **A verificação do cumprimento dos padrões gerenciais** (tabela 1.1.e.1) são realizados através de auditorias de gestão de processos, reuniões nos diversos níveis e controles diários efetuado pelas áreas. **A estruturação** do Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento (MEGSA) ocorre através da APE, que gerencia as demandas do modelo por meio do comitê corporativo com representantes de todas as diretorias e gerências gerais. Na URCP, a gestão ocorre através do comitê qualidade com a participação da alta direção.

Tabela 1.1.e.1 – Práticas de Controle de Cumprimento dos Padrões					
Padrão	Método de controle	Resp. Controle	Frequência	Início	Abrangência
Atendimento aos Padrões de Trabalho	Auditoria (Gestão e Processo)	GCIA	Bienal e eventual	1998	Área auditada
	Auditoria Interna (ISO)	APE	Anual	2017	Área auditada
	SNS	APE	Bienal	1997	URCP
	Auditoria UBS	USEA	Anual	2015	URCP
	Avaliação Interna (MEG)	APE	Quando pertinente	2017	URCP
	Relatório de Conformidades USAV	URCP/USAV	Mensal	2004	URCP
	SISWeb e Sistema de Reuniões	URCP/APE	Mensal	2011	URCP
Atendimento aos Padrões não documentados	Sistema de Reuniões, Orientações internas, Cronogramas	Alta Direção	Quando pertinente	2011	URCP

As não conformidades e oportunidades de melhorias identificadas durante os processos de auditorias (GCIA, ISO e Programa Use o Bom Senso) são tratadas pelas áreas envolvidas com a implementação de ações corretivas e preventivas (RACP), registradas num plano de melhoria registrado no SisWeb e Audithor, assim como pelo controle efetivo de novos padrões definidos a partir do aprendizado adquirido.

1.1.f. Os processos gerenciais são aperfeiçoados levando-se em consideração os resultados dos processos produtivos, requisitos das partes interessadas, diretrizes, valores, princípios e políticas estratégicas e resultados das auditorias dos sistemas de gestão existentes. Na figura 1.1.f.1, demonstramos o ciclo de aprendizado de forma a buscar a excelência na gestão e inovações nos processos e consequentemente promover o atendimento as necessidades das partes interessadas. Isto ocorre de forma integrada e os resultados obtidos nas práticas, após análise, geram os planos para implementação de melhorias. A Tabela 1.1.f.1 demonstra a aplicação deste ciclo de aprendizado. Outra forma de aperfeiçoar identificar as lacunas nos processos gerenciais é por meio da adoção voluntária por parte da Unidade às normas e metodologias como ISO, UBS, MASP e MEGSA



figura 1.1.f.1- Ciclo de Aprendizado

Tabela 1.1.f.1 – Aperfeiçoamento de Processos		
Mecanismo de Aperfeiçoamento	Melhoria do Sistema de Gestão	Responsáveis/Desde
Planejamento Estratégico	A elaboração do planejamento resulta em aprendizado organizacional que é aperfeiçoado sistematicamente ano a ano, atendendo as diretrizes estratégicas e as necessidades das partes interessadas.	Alta direção (2011)
Sistema de Reuniões	Esta prática é realizada em todos os níveis, permitindo a interação da alta direção com a força de trabalho, o que incentiva uma maior participação e mantém o comprometimento dentro do ciclo de aprendizado. Houve melhoria no sistema em 2016, com a padronização nos diversos níveis.	Lideranças formais e informais (2011)
Auditoria de Gestão (interna)	Avaliação do sistema de gestão: ISO, MASP, UBS e processos, com identificação de possíveis não conformidades e oportunidades de melhorias. Os resultados são utilizados para adequações e implantação de melhorias.	Lideranças formais e informais (2004)
Pesquisa de Satisfação do Empregado	Pesquisa efetuada com a força de trabalho visando identificar fatores de satisfação e/ou insatisfação dos empregados. A entrada de informações permite a melhoria dos processos relacionados a pessoas, por meio da elaboração e implementação de planos de ação. A partir de 2017 a pesquisa passou a ser aplicada bianual.	Lideranças formais e informais (2001)
Pesquisa de Satisfação do Cliente	Avaliação corporativa, bienal até 2011, passando a ser anual a partir de 2012. Coordenada pela USCM/USCS, servindo para diagnosticar e medir a satisfação dos clientes, a fim de implantar melhorias.	Lideranças formais e informais (2001)
Benchmarking	O uso desta prática é incentivado e adotado para incorporar melhorias nos processos e nas práticas de gestão. A Alta direção, quando identifica oportunidades de adoção de boas práticas, destaca representantes com a missão de realizar visitas, elaborar estudos, relatórios técnicos, testes e avaliação da viabilidade de aproveitamento e sua aplicabilidade.	Lideranças formais e informais (2011)
Programas da Qualidade	MEG (d2011), UBS (d2015), ISO (d2017) são ferramentas utilizadas para o desenvolvimento gerencial e operacional, visando à melhoria contínua dos processos, além de proporcionar uma segurança no desenvolvimento das atividades diárias em razão da sistematização e padronização dos procedimentos.	Lideranças e força de trabalho
Contratos de Programa	A URCP, com sua equipe, trabalha incessantemente na renovação dos contratos e na conversão para contratos de programa. E, com conhecimento técnico, auxilia as Prefeituras Municipais na elaboração e atualização dos Planos Municipais de Saneamento Básico (PMSB).	Técnicos (2011)
Seminário Boas Práticas	Seminário realizado anualmente com a apresentação das melhores práticas das Unidades promovendo o aprendizado organizacional, desenvolvimento e reconhecimento da FT.	Alta Direção (2018)

1.2. Governança

1.2.a. Os riscos empresariais corporativos são identificados anualmente pela Diretoria, desde 2004, quando da elaboração do PE, traduzidos nos compromissos das Políticas empresariais e nas diretrizes estratégicas relacionadas aos objetivos do Mapa Estratégico (fig.2.1.a.1) que norteia o processo de planejamento da Unidade. Os **riscos empresariais são tratados** por meio de análises ambientais utilizando-se da matriz *SWOT* onde os principais riscos associados às ameaças e pontos fracos são analisados, classificados e inseridos na formulação de estratégias. Durante o desenvolvimento da matriz *SWOT*, são também utilizadas às informações provenientes dos canais de relacionamento praticados com as partes interessadas (tab.1.3.c.1 e 3.1.b.1) onde, a partir dos interesses e expectativas destas, é possível levantar os principais aspectos que podem interferir no sucesso da organização, assim como nas reuniões (tab.1.2.b.1) realizadas em diversos níveis da Gerência. Publicação de novas leis, resoluções, portarias, demandas ambientais, e outros requisitos legais também são considerados como riscos que podem interferir na sustentabilidade econômica da empresa. Como aperfeiçoamento da gestão organizacional a Sanepar criou em setembro/2016 a área denominada Assessoria Governança Corporativa (AGC) e se associou ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG) referência em governança no país. Com esta atuação a Sanepar busca aprimorar o atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas disponibilizando as melhores práticas de governança entre elas: transparência, equidade, prestação de contas e reponsabilidade social, demonstrando maior confiabilidade aos acionistas e proporcionando o crescimento da empresa no mercado. Como **exemplaridade**, no processo de Diagnóstico Operacional quando são identificadas todas as necessidades operacionais para atendimento das partes interessadas, é avaliado o Quadro Confronto Produção Demanda (QCPD) e RASO Esgoto para que as demandas sejam incluídas no Planejamento Plurianual de Investimentos – PPI, visando tratar os riscos empresariais relacionados aos “ativos de infraestrutura”. Com a criação da GGND em 2011, houve um refinamento na prática do levantamento do PPI, tendo em vista o estreitamento de negociação de investimentos entre o nível estratégico (Diretoria) e executivos das Unidades. Os riscos empresariais mais relevantes identificados são apresentados na tabela 1.2.a.1.

Tabela 1.2.a.1 – Identificação e Tratamento/Monitoramento dos Riscos Empresariais Mais Relevantes			
Ambiente	Riscos	Políticas Empresariais	Tratamento / Monitoramento
Negócio	Lei Federal 11.445/07, com mecanismos que possibilitam rescisão dos Contratos de Concessão e colocam em risco a sustentabilidade econômica das companhias estaduais de saneamento.	Clientes	Pró-atividade junto aos Municípios, auxiliando na elaboração do Plano Municipal de Saneamento Básico (PMSB) com fornecimento de informações e planos de investimentos, adequado às conjunturas econômicas e regionais.
	Dificuldade no cumprimento às metas de concessão negociado com os Municípios.		Negociar planos de investimentos com a Diretoria de Investimentos (PPI)

Tabela 1.2.a.1 – Identificação e Tratamento/Monitoramento dos Riscos Empresariais Mais Relevantes

Ambiente	Riscos	Políticas Empresariais	Tratamento / Monitoramento
	Redução da arrecadação motivada pelo aumento da inadimplência dos clientes particulares e Poder Público.		Ações sistemáticas de corte e negociação das pendências.
Operacional	Desequilíbrio no confronto produção de água e demanda, com risco de desabastecimento.	Qualidade Ambiental Desenvolvimento e Inovação	Por meio do Diagnóstico Operacional ocorre a demanda e elaboração de estudos e projetos para expansão e definição de programas de investimentos.
	Aumento da perda de água por vazamentos, furtos de água e falhas no sistema de medição.		Planos de ação de melhorias operacionais das UR's.
	Alteração da portaria do Ministério da Saúde.		Adequação do sistema de tratamento de água.
	Efluente industrial no sistema de esgoto, que pode prejudicar a eficiência do tratamento.		Vistorias nas indústrias, definição de procedimentos de recebimento do efluente industrial e fiscalização lançamentos irregulares.
Pessoas	Rotatividade de pessoal	Gestão de Pessoas Segurança	Implementação do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração – PCCR.
	Doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, causando absenteísmo.		Ações previstas para atendimento ao PPRA, PCMSO e CIPA.
Ambiental	Ações do Ministério Público ou Órgãos Ambientais em caso de extravasamento de esgoto.	Ambiental	Vistorias regulares em todas as unidades operacionais.
	Contaminação do manancial de abastecimento.		Diagnóstico Ambiental de Esgoto.
Ativos de Infraestrut. Operacional	Equipamentos e instalações obsoletos e ou inadequados à demanda dos serviços oferecidos a Comunidade e demais partes interessadas.	Infraestrut. Desenv. e Inovação Qualidade	As necessidades de infraestrutura são levantadas anualmente no PE e no processo de diagnóstico operacional, e contemplam o Programa Plurianual de Investimentos – PPI, visando atender os aumentos de demandas e novas expectativas das partes interessadas.

Visando a melhoria no processo de gestão dos riscos ambientais, a Sanepar criou em 2011 o Comitê de Crises Ambientais e o padrão de funcionamento PF/AMB/0015 que visa estabelecer procedimentos para tomada de decisão em momentos de crise. Para manter-se preparada para **responder** às **eventuais situações de emergência**, a URCP, desde 2011, segue as diretrizes corporativas, definidas pelas normas PF/AMB/0015 e PF/NEG/0022. Em caso de ocorrência de crise oriunda de acidentes ambientais, é instituído, por meio de REDIR, o Comitê de Crises, o qual é composto pelo Gerente Geral e pelos Gerentes das Unidades corporativas USGA, USCS, USMA e GPDO. Essa interação entre áreas proporciona maior agilidade no desenvolvimento das responsabilidades do Comitê que são: definição, acompanhamento e implantação de medidas corretivas necessárias para resolver e controlar as situações de crise, e recomendar medidas preventivas para evitar a reincidência. O controle é realizado pelo Sistema de Reuniões (tab.1.2.b.1). Seguindo esta premissa, a URCP participou com a GGND da elaboração do Plano de Gerenciamento de Crises, em 2016.

1.2.b Desde a criação da URCP em 2004, as **decisões são tomadas** seguindo a hierarquia dos cargos definidos na estrutura organizacional da Sanepar e respeitando os procedimentos do SNS, que definem os níveis de responsabilidade e competência (tab.6.1.a.3) de cada ocupante da função. O Sistema de Reuniões (tab.1.2.b.1) é o **principal instrumento de tomada de decisões** abrangendo todos os níveis, considerando as necessidades e expectativas das partes interessadas. As ações definidas são focadas nos objetivos estratégicos e alcance dos resultados esperados por meio do cumprimento das metas estabelecidas. As decisões tomadas são registradas em atas, com designação de responsável e prazo para execução das determinações e planos de ação. Em reuniões posteriores são analisadas e avaliadas as decisões tomadas na anterior, verificando e assegurando sua implementação. Situações pendentes permanecem em aberto nas atas, até que sejam concluídas. As decisões tomadas são **comunicadas pelas lideranças** aos **empregados** através do próprio Sistema de Reuniões, da disponibilização das atas no SISWeb (m2015), que são também, enviadas, automaticamente, por *e-mail* aos envolvidos, avisos em quadros e murais, comunicações ou informações internas e para as **demais partes interessadas** (tab.5.1.b.1), quando pertinente, são utilizadas correspondências oficiais, veiculações na mídia local, reuniões específicas e audiências públicas.

As decisões são **implementadas**, com a participação e acompanhamento do Gerente e/ou Coordenadores, e executadas pelos responsáveis das áreas pertinentes, por meio de elaboração de projetos ou provisão de recursos financeiros, se necessário; elaboração de planos de ação; padronização de processos; alteração do padrão de trabalho, entre outros. No Sistema de Reuniões (tab.1.2.b.1) há possibilidade da **participação dos principais interessados** nos temas abordados em cada nível de reunião, **assegurando a transparência** na tomada de decisão. Em 2016 como melhoria da prática passamos a registrar todas as atas de reuniões no SisWeb para garantir o devido registro da reunião e a facilidade de resgatar as informações e decisões tomadas e possibilitar a realização do ciclo de aprendizado (fig1.1.f.1)

Tabela 1.2.b.1 – Sistema de Reuniões da GRCP

Tipo	Nível	Participantes	Periodicidade	Objetivo
GGND – Gerência Geral Região Nordeste				
Avaliação de Resultados – Diretoria	Alta Direção	Diretores e Gerentes Gerais	Definido pela diretoria	Análise de desempenho e avaliação de resultados dos principais indicadores.
Análise de Desempenho – Gerência	Alta Direção	Gerente Geral e Gerentes Regionais e de Serviços	Mensal	Análise de desempenho e avaliação de resultados dos principais indicadores. Discussão e padronização de procedimentos.
GRCP - Unidade Regional Cornélio Procopio				
Análise de Desempenho – Gerência	Alta Direção	Gerente Regional e Coordenadores	Mensal	Análise de desempenho e avaliação de resultados dos principais indicadores. Discussão e padronização de procedimentos.
Análise de Desempenho – Coordenação	Setorial	Gerente Regional, Coordenadores e Gestores de processos	Definido pela Unidade	Análise de desempenho e avaliação de resultados dos principais indicadores. Discussão e padronização de procedimentos.
Análise de Desempenho – Setores	Operacional	Coordenadores, Gestores e equipes	Definido pela Unidade	Análise de desempenho e avaliação de resultados dos principais indicadores. Discussão e padronização de procedimentos.
Programas da Qualidade				
MEG	Setorial	Equipe designada	Mensal	Elaboração de planos de ação e avaliação da aplicação do Modelo nos processos das Unidades.
Programa Use o Bom Senso	Setorial	Esquipe designada	Conforme manual	Elaboração de planos de ação e monitoramento do andamento da aplicação dos sentidos nas atividades e processos.
Análise Crítica da ISO	Setorial	Equipe designada	Trimestral	Assegurar a manutenção da NBR ISO 9001 nos processos certificados.

Além das reuniões sistematizadas na tabela acima, quando necessário, são realizadas reuniões com fornecedores e prestadores de serviços, a fim de comunicar nossos princípios e valores como primeiro contato, bem como avaliar os produtos e serviços contratados. Esta prática é aplicada, no âmbito da URCP, desde 2011.

1.2.c Atendendo a Política de Comunicação corporativa que é “Divulgar e dar transparência para as ações da Sanepar, fortalecendo a imagem positiva junto aos públicos interno e externo”; a URCP, desde 2011, **presta contas de suas ações e resultados** junto à GGND e esta às Diretorias (m2017) (tabela 1.2.b.1). Desde 2011, a URCP, promove reuniões com o Poder Concedente para tratar de assuntos relacionados à gestão e operação dos sistemas de água e esgoto operados pela Sanepar nas localidades. Desde 2013, o “Portal da Transparência” é exemplaridade de divulgação por atingir as partes interessadas mais importantes da organização com apresentação de contas relativa a custos com viagens, contratações, execução financeira, despesas com pessoal, repasses financeiros, atos administrativos e patrimônio, disponibilizados no site Institucional da Sanepar.

Outras formas de prestação de contas às demais partes interessadas estão apresentadas na tabela 1.2.c.1.

Tabela 1.2.c.1 – Prestação de Contas às Partes Interessadas

Instrumento	Forma de divulgação	Partes interessadas	Desde
Relatório Anual de Administração e Sustentabilidade	Com divulgação de Desempenho Econômico Financeiro, Investimentos, Desempenho Operacional, Programas Sociais e Ambientais, Demonstrações Contábeis e Balanço Social Anual.	Poder Concedente, Acionistas, Sociedade, Clientes, Empregados e Fornecedores.	2011
Resultado da qualidade da água distribuída	Entrega mensal dos resultados impressos nas faturas.		2006
	Encaminhamento do Siságua (mensal) e RAQNet (anual) para as Secretarias Municipais e Estadual da Saúde e disponibilizados no site da Sanepar.		2004
	Relatório anual sobre o SAA disponibilizado nas centrais de relacionamento e no site institucional.		2010
Relatório Anual do Contrato Programa	Relatório anual com o resultado, conforme contrato de Programa.	Poder Concedente	2017

A **estruturação da Governança** se dá por meio das atividades executivas da GGRC (m2017), a qual **responde** por meio dos mecanismos de controle (acompanhamento das reuniões dos conselhos), divulgação e internalização do Código de Conduta e Integridade, publicação das principais decisões do Conselho de Administração (CAD) e Diretoria Estratégica e ainda assegura a publicação de informações relativas aos desembolsos no Portal da Transparência. As deliberações da GGRC visam garantir a aplicação dos princípios de governança, riscos e *compliance*, na Sanepar, sendo que o controle dessa prática ocorre por meio do acompanhamento do **Sistema de atas e Decisões** disponível no site da Sanepar.

1.3 Levantamentos de Interesses e exercício da liderança

1.3.a Os mecanismos para conhecimento das necessidades e expectativas de controladores e das partes interessadas não tradicionais estão descritos na tabela 1.3.a.1

Tabela 1.3.a.1 – Mecanismos de Conhecimento dos Interesses dos Controladores e das Partes Interessadas não Tradicionais

Controladores / Parte Interessada não tradicional	Perspectiva	Mecanismos de conhecimento	Necessidades e expectativas	Requisitos	Responsável pela proteção dos direitos	Indicadores de desempenho
Acionistas, Diretoria e Agência Reguladora	Sustentabilidade	Planejamento estratégico Estatuto da Sanepar Resoluções e Normas Internas	Diretrizes, estratégias	Metas	Diretoria Executiva, CA e CVM	Indicadores financeiros e IPL,
Poder Concedente	Clientes	PMSB	Contrato de programa e de concessão	Lei 11.445/2007 e metas dos Contratos de Programa e de Concessão.	Diretoria Executiva, CA, Ministério Público, Águas Paraná	IARDA, IARCE
Clientes	Clientes	Pesquisa de satisfação, canais de relacionamento.	Qualidade, continuidade de fornecimento e preço justo.	Código de Defesa do Consumidor, Política de Clientes, Normas Específicas, Decreto Lei Estadual 3926/88	Auditoria Interna, PROCON e Ministério Público	ICP, ICE, interrupção no abastecimento, Prazo de execução de serviços
Fornecedores	Processos	Consulta a fornecedores	Pagamento em dia, Remuneração justa	Lei 13.303/2016, Política da Qualidade e Normas específicas	Auditoria Interna e Externa, Trib.de Contas e Min. Público	Incidência de atraso no pagamento a fornecedores
Sociedade	Processos Pessoas	Reuniões e meios de comunicação	Conservação do meio ambiente, otimização dos recursos naturais	Legislações, Política Ambiental e Normas específicas	Auditoria Interna e Externa, IAP, IBAMA, Ministério Público e AGUASPARANÁ	Outorga, licença
Força de trabalho	Pessoas	Pesquisa de satisfação, reuniões	Segurança, pagamento em dia	Legislações, Normas Específicas e Acordos Coletivos	Sindicatos, Ministério do Trabalho e Ministério Público	Acidente de trabalho

1.3.b As principais redes de organizações ou de pessoas que podem influenciar no êxito das estratégias e no alcance dos objetivos da URCP são identificadas no início do processo de PE Corporativo e refinadas no planejamento da URCP durante a análise de macro e micro ambientes. Outra forma de **identificar** as redes é por meio do Sistema de Reuniões (tab.1.2.b.1), onde são deliberadas ações para incluir ou ampliar a participação da URCP em redes internas e externas. Os meios de comunicação virtual também é um canal importante de desenvolvimento de redes, pois insere a Sanepar na interação digital com os clientes, facilitando a divulgação de informações e o recebimento de feedbacks. A promoção de encontros com as comunidades e com o poder concedente através de Audiências Públicas ampliam as possibilidades de diálogo e favorecem a avaliação e o aprimoramento dos processos. **O desenvolvimento** das redes de atuação ocorre por meio dos diversos mecanismos de interação (tab.1.3.c.1).

1.3.c O sistema de liderança é exercido pela **Alta Direção** e complementado, pela atuação efetiva de gestores de processo e pelas equipes temporárias e permanentes (tabela Per.17), o qual **promove a interação das partes interessadas e redes mais importantes** desde 2011, por meio das práticas apresentadas na tabela 1.3.c.1., buscando identificar expectativas e alinhar interesses das partes envolvidas. A URCP atua nessas redes por meio da participação de representantes indicados em reuniões e eventos promovidos pelas redes, obtendo, disseminando ou discutindo informações relevantes. Como exemplo, desde 2011, nos Comitês de Bacias que abrangem a URCP, um ou mais membros são empregados da Sanepar.

Tabela 1.3.c.1 – Interação com as Partes Interessadas e Redes

Parte interessada / Redes	Práticas de interação	Objetivos
Empregados	Sistema de reuniões	Identificação de necessidades locais e cumprimento de diretrizes e metas
	Avaliação individual PCCR.	Dar retorno ao empregado sobre seu desempenho
	Comemoração dia do Trabalhador; Evento de Motivação.	Motivação e reconhecimento
Poder Concedente / Legislativo	Audiências com Prefeitos Municipais, Câmaras de Vereadores, Diretores de Autarquias e Conselhos Municipais, Prestação de contas, Apresentação de metas e resultados, correspondências oficiais; participação em eventos.	Divulgar programas de obras; atendimento às demandas do município; atuar em parcerias com poder concedente; assuntos específicos, como encontros de contas, recebimento de faturas das Prefeituras Municipais e prestação de contas do exercício anterior.
Ministério Público e Órgãos Ambientais	Audiências Públicas; reunião com Promotoria; Vigilância Sanitária; reunião com Órgãos do Meio Ambiente.	Discutir projetos específicos; atender demandas ambientais e da sociedade; promover discussão de projetos que interferem no meio ambiente e na sociedade.
Fornecedores	Reunião com os principais fornecedores de serviços.	Discutir projetos; definir investimentos; avaliar a prestação de serviços; apresentar requisitos de contratação.
Diretoria	Reunião com a Diretoria e assessoria.	Avaliar o desempenho financeiro e operacional; elaborar o Planejamento Plurianual.
Comitês de Bacias;	Participação de representantes das Unidades nos Comitês de Bacias.	Discutir assuntos relativos a regulação do setor de saneamento, responsabilidade de preservação dos recursos hídricos

As interações apresentadas na tabela 1.3.c.1 também são utilizadas para informar as partes interessadas sobre as políticas e valores, princípios e metas institucionais, buscando oportunidades para a organização, permitindo identificar o valor percebido por eles dos produtos e serviços, gerando credibilidade para a organização e atendendo as necessidades das partes interessadas.

1.4 Análise do desempenho da organização

1.4.a A URCP, desde sua criação, **busca referenciais comparativos internos** para analisar a competitividade dos resultados e propor melhorias no seu desempenho por meio do SISWeb e o externo do Relatórios das organizações reconhecidas no PNQS. As **necessidades de informações comparativas são identificadas** a partir da aferição do desempenho e da busca de boas práticas. A URCP tem como referenciais comparativos as organizações que atendem critérios como relevância e semelhança entre processos, considerando características de porte, de clima, topografia, condição socioeconômica, premiações ou participação em programas de excelência.

Mensalmente faz a verificação de planos e metodologias junto às áreas gestoras dos processos principais e de apoio, ou conforme consulta corporativa. Por meio do SISWeb, a URCP analisa os resultados, identificando os indicadores que demonstram bom desempenho por meio do *ranking* de acordo com o porte da Unidade.

Na tabela 1.4.a.1, são apresentados os **critérios de definição e pertinência** dos referenciais comparativos.

Indicadores	Critérios	Tipo de referencial	Organização	Formas de Obtenção
Estratégicos	- Gerências que executem atividades e tenham as mesmas características nos processos principais ou de apoio, considerando as características como: porte, área geográfica, população, faturamento. - Participação em Premiações de Excelência. - Com os resultados corporativos nos casos de pesquisas de clima organizacional e de satisfação dos clientes	Interno	URUV e Medias da Sanepar	- Disposição de resultados no SIS/SCT e SISWeb - Benchmarking Interno.
GRMD Obrigatórios	Média das ganhadoras do PNQS.	Externo	Média PNQS	- Site ABES (www.pnqs.com.br)

O controle da prática é realizado pela Alta direção por meio do acompanhamento dos critérios de pertinência de comparação, analisados durante a execução do cronograma do Sistema de Reuniões (tab.1.2.b.1).

1.4.b A avaliação do desempenho estratégico e operacional traçado no planejamento plurianual é realizada pela Alta Direção, desde 2011, considerando os RPI's pertinentes sob aspectos de análise de resultados dos indicadores e atingimento de metas estratégicas e operacionais, que ocorrem por meio do Sistema de Reuniões (tab.1.2.b.1), nas reuniões de avaliação de análise de desempenho como mecanismo de verificação, nos níveis estratégico e operacional, dos processos principais e de apoio, **avaliando o atingimento das metas projetadas**; e análise de tendência do cumprimento dos planos de ação definidos no planejamento e definição de novos planos de ações corrigindo os desvios e focando os objetivos propostos.

A URCP realiza avaliação dos indicadores estratégicos, operacionais e setoriais, desde 2004, efetuando a **análise de desempenho** dos resultados que, posteriormente, vão subsidiar a avaliação junto a Gerência Geral e Diretoria de Operações. Conforme periodicidade descrita no Sistema de Reuniões (tab.1.2.b.1), a avaliação junto as diretorias ocorre em reuniões específicas, com a **análise e apresentação** de resultados e medição do cumprimento do PE.

As análises dos resultados dos indicadores, a partir de 2011, passaram a ser registradas no SISWeb pelo gestor do processo, facilitando a avaliação da direção e a tomada de decisão, além de permitir a divulgação a todos com transparência. A partir de 2015, a Alta Direção passou a registrar as atas no sistema, permitindo que as entradas e saídas destas reuniões, sejam registradas imediatamente e divulgadas automaticamente a todos envolvidos em tempo real.

Os principais fatores que influenciam o processo de avaliação de desempenho da URCP são:

- **Variáveis do ambiente externo:** Economia, demandas oriundas do poder concedente, órgãos de fiscalização, legislação.
- **Informações comparativas:** Indicadores de outras Gerências e organizações que subsidiam a análise dos resultados com parâmetro de atendimento das metas.
- **Requisitos das partes interessadas:** As metas previstas advindas das demandas da sociedade, clientes, poder concedente e parceiros, são comparadas com o realizado no mês para, se necessário implementar e rever planos de ações para cumprimento dos compromissos das partes interessadas no prazo.

O controle da prática é realizado através de Relatórios de Análise Crítica financeira com detalhamento de metas; dos resultados e suas tendências; relatório analítico de custos e despesas das principais contas análises.

1.4.c A Alta Direção acompanha a implementação das decisões por meio do Sistema de Reuniões (tab.1.2.b.1) e SISWeb (tab.5.1.a.1) quando as ações pendentes registradas nas atas anteriores são acompanhadas e atualizadas até a sua conclusão. A sistematização do processo de decisão e sua implementação acontece por meio dos indicadores e assuntos pertinentes, além dos indicadores, processos e demandas oriundas das reuniões setoriais, estratégias corporativas e cumprimento a requisitos dos programas de qualidade. As decisões tomadas nas reuniões de avaliação do desempenho, desde 2011, são registradas em atas e encaminhadas às áreas pertinentes, para

processamento das informações e encaminhamento aos membros das equipes nos diversos níveis. As atividades pendentes são migradas para a ata atual, assegurando o acompanhamento da implementação.

Para as decisões que requerem conhecimento ou aprovação prévia da Gerencia Geral e Diretoria, são encaminhadas informações, e-mails ou realizado contato verbal por intermédio do Gerente. A comunicação para outras partes interessadas é feita de acordo com a pertinência do assunto, objetivando estabelecer comprometimento e integração entre as partes, através do envio da cópia da ata, relatório e e-mail.

A implementação das decisões é realizada com base na elaboração de estudos, projetos, avaliações e orçamentos, com prévia negociação de prazos de execução com Gerente Geral e Diretor de Operações, de acordo com a hierarquia de responsabilidade. As decisões que envolvem investimento fora da alçada da Gerente são remetidas para a GGND e posterior aprovação da DO ou encaminhadas para licitação pela USAQ.

O controle da implementação das decisões é realizado através do acompanhamento sistemático do PE e PPI durante a realização do Sistema de Reuniões.



2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

2.1 Formulação das Estratégias

2.1.a Análise de ambiente externo

O Planejamento Estratégico inicia-se com a revisão e validação dos Valores, Código de Conduta e Integridade, Princípios, Políticas, Diretrizes e Orientações Estratégicas, assim como a realização da análise ambiental pela Diretoria, ao que sempre deu origem ao caderno de planejamento que após aprovado pelo CAD orienta o processo de PE (figura 2.1), sendo realizados anualmente, de forma corporativa, durante a fase de concepção do processo de planejamento estratégico da Sanepar. A formulação e a implementação das estratégias corporativas estão sob a coordenação da APE desde 1998. Até 2016, o processo de PE, que acontece anualmente seguindo o cronograma definido no caderno de planejamento, foi realizado levando-se em consideração as previsões e metas definidas pelas Unidades. Em 2017 foi implantado o PE "Top Down", onde a Dimensão Estratégica apresenta os valores mínimos necessários para o andamento e a saúde financeira da empresa e estes são discutidos e rateados entre as Unidades que compõem a GGND. Para o planejamento de 2018 a 2022, devido a empresa estar em ambiente regulado, as unidades tiveram que respeitar os limites definidos pela regulação com base no ano de 2016, devido a implantação do novo modelo tarifário aprovado pela agência reguladora. Neste período, cada Diretoria dentro de um processo participativo, efetua análise do cenário e tendências do seu mercado de atuação, que num exercício com suas equipes respondem as suas reflexões e aspirações sendo estes incorporados na avaliação geral dos cenários. A partir da análise e avaliação desse macroambiente são reavaliadas as diretrizes organizacionais (Missão e Visão), definidas as metas corporativas e diretrizes para o planejamento estratégico. A partir de setembro as UR's iniciam os seus planejamentos estratégicos, baseados nas diretrizes corporativas, sendo que a elaboração do planejamento estratégico da URCP inicia-se pela análise de cenários externos para identificação das oportunidades e ameaças, e internos para levantar os pontos fortes e fracos. As análises de ambiente externo regionais, somadas às diretrizes das Diretorias, são dados que servem de base para definição das estratégias de gestão da URCP, sendo que a análise de cenários é efetuada por empregados da unidade com a participação da Alta Direção.

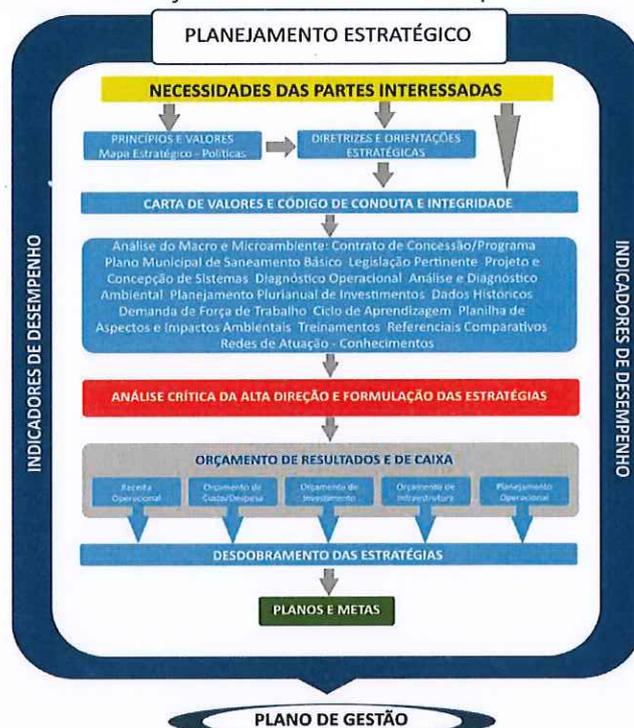


Figura 2.1 – Processo de Planejamento

2.1.b Identificação dos Ativos Intangíveis

A identificação dos ativos intangíveis da URCP acompanha as diretrizes da GGND, que foi realizada pelo grupo específico de implantação e manutenção do MEG cujo Comitê está formalizado desde 2015. A validação dos itens identificados como ativos intangíveis pela Alta Direção da GGND ocorreu em reunião gerencial, sendo que a revisão e controle dos ativos intangíveis são realizados anualmente durante o processo do PE. O desenvolvimento dos ativos intangíveis mais importantes é apresentado na tabela 2.1.b.1.

Tabela 2.1.b.1 – Desenvolvimento dos ativos intangíveis	
Ativos Intangíveis	Desenvolvimento
Marca	Divulgação, ampliação da imagem perante as partes interessadas, manual da marca, ações da Bovespa e site institucional, informações da pesquisa de satisfação dos clientes.
Concessões	Manutenção/renovação e manutenção dos contratos em parceria com o município.
Competência Técnica	Treinamentos, Capacitação e Desenvolvimento, Padronização e Disseminação dos Procedimentos.
Sistema de Informação (em geral)	Desenvolvimento Tecnológico
Carteira de Clientes	Gestão das informações cadastrais
Patrimônio Histórico	Existência de Área Específica para tratamento do Patrimônio Histórico
Cadastro Técnico e Operacional	Gestão das informações técnicas
Gestão pela Qualidade	Certificação externa ISO, participação em PNQS com premiação.

2.1.c Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno realizado desde 2004 em nível corporativo, servindo como macro diagnóstico da organização para as Unidades. No âmbito da URCP, a análise do ambiente interno é realizada anualmente identificando os pontos fortes e fracos, considerando as perspectivas e objetivos estabelecidos no mapa estratégico, bem como, os processos e as características específicas da região. Os principais riscos empresariais são considerados e analisados pela Diretoria, como exemplo a sustentabilidade econômica financeira frente ao desafio de atender a demanda de investimentos; responder a eventuais ações trabalhistas e ambientais; atuação comercial; novos negócios; entre outros. Estas análises resultam em orientações inseridas no caderno das diretrizes estratégicas, para que a Unidade possa elaborar suas estratégias de atuação, que realiza a análise do ambiente interno com a participação de todos os níveis de liderança. As reuniões de análise do desempenho e avaliação dos cenários internos e externos, também são instrumentos utilizados para identificar e tratar os riscos e como exemplo desta análise destaca-se como risco a

sustentabilidade da SANEPAR no mercado, a Lei Federal n.º11.445/07, para isto a Diretoria Comercial elaborou estratégia de cooperação técnica da SANEPAR, orientando como as Unidades devem atuar junto a cada Município para auxiliar na elaboração do seu PMSB, transformando a nova lei de saneamento de uma ameaça para uma oportunidade. As forças restritivas internas que podem colocar em risco o negócio, assim como as forças internas que podem alavancar significativamente os resultados, são consideradas para a formulação de estratégias no processo do PE. A exemplo disso, os ativos de infraestrutura operacional são considerados durante o processo de planejamento, levando em consideração o Diagnóstico Operacional dos Sistemas que consiste no levantamento técnico da situação atual da infraestrutura de cada unidade operacional (ETA, ETE, Poços, Elevatórias, Reservatórios, redes de distribuição de água e de coleta de esgoto, entre outros) atendida pela empresa. Esta análise é realizada anualmente desde 2011. Quanto à disponibilidade hídrica para abastecimento público, esta é prevista no plano diretor da Unidade, e em caso de sistema menores, no próprio planejamento para ampliação ou reestruturação operacional. De posse dessas informações, é elaborado o PPI – Planejamento Plurianual de Investimentos, em conjunto com a USPOND, que relaciona a projeção de valores visando à captação de recursos necessários, conforme convênios Federais e Estaduais com posterior dotação orçamentária para inclusão no fluxo de caixa e cronograma de aplicação dos recursos. Desta forma, as competências essenciais são analisadas buscando identificar as necessidades de treinamentos, sendo que para controle desta prática é utilizado o acompanhamento do processo de PE.

2.1.d Definição das estratégias

A definição das estratégias adotadas pela SANEPAR, desde 2004, quando foram criadas as Unidades de Negócio, acontece ao final da fase de análises. O Mapa Estratégico (Figura 2.1.d.1) demonstra de forma integrada, as perspectivas e os objetivos estratégicos que visam potencializar as forças, corrigir as fraquezas, aproveitar oportunidades e reduzir ameaças. O processo de planejamento (d2007) foi disponibilizado no SISWeb via Intranet, (Tab. 5.1.a.1) que passou a ser o instrumento de registro do planejamento da Sanepar, desde o nível operacional até o estratégico. Esse Sistema é considerado exemplaridade pela Organização, permitindo o acompanhamento e controle dos indicadores, metas e planos de ação baseado na metodologia 5W2H. Em 2008, os objetivos do Mapa Estratégico foram vinculados aos indicadores estratégicos e metas, reforçando a vinculação do planejamento nas Unidades com a estratégia da empresa. Em 2011, com a mudança de Diretoria, foram atualizados e revisados os princípios organizacionais: Missão, Visão, Mapa Estratégico, Diretrizes Estratégicas e Políticas sendo apresentado, a todo corpo gerencial e à força de trabalho. Para melhor orientar as Unidades no seu processo de planejamento, a APE elabora o caderno de planejamento estratégico que contém Valores e Princípios, o Mapa Estratégico, as Diretrizes, Estratégias e as orientações específicas de cada Diretoria e em 2016, a GGND definiu suas estratégias considerando a análise das suas forças impulsionadoras e restritivas e inserindo os requisitos das partes interessadas (Tabelas critérios 3.1 / 4.1 / 6.3 / 7.2).

Os requisitos das partes interessadas são inseridos nas estratégias corporativamente, mesurados pelas metas dos indicadores estratégicos. Como exemplo, o requisito do cliente para a qualidade da água, está representado pelo objetivo estratégico "Buscar a excelência dos produtos e serviços" e a diretriz "Garantir o atendimento das normas e especificações técnicas dos produtos e serviços", e pela estratégia "promover ações eficazes visando à melhoria dos produtos e serviço", mensurada pelo indicador ICP. No processo de formulação das estratégias da empresa são considerados os diversos fatores identificados na análise ambiental, traduzidos nas diretrizes de planejamento elaboradas por todas as Diretorias. Na sequência as Unidades definem o seu planejamento baseado nas diretrizes superiores. O **modelo de negócio é avaliado** corporativamente quando da análise conjuntural, realizado eventualmente, para o alinhamento do modelo com as estratégias, por grupo de profissionais das diversas áreas da empresa, sob a coordenação da Diretoria. As últimas alterações do modelo do negócio aconteceram em: **2004** com a divisão da SANEPAR em Unidades Regionais considerando o aspecto político, geográfico do Estado, porte, logística de atendimento e forma de relacionamento; **2011** foram criadas as Gerenciais Gerais, nível hierárquico criado entre a DO e as Unidades, visando melhoria na gestão dos processos principais. Em **2014** foi criada uma unidade específica para atuar no processo regulatório – USRG, ligada diretamente à DP. O plano de gestão, desde 2011, composto pelas estratégias, orçamentos de resultados e investimentos, metas de curto, médio e longo prazo e planos de ação desdobrado, que é discutido e elaborado pela URCP e suas coordenações para posterior encaminhamento à GGND, que realiza a análise, consistência e validação das informações. O controle da realização das etapas de planejamento é feito pela

própria Unidade no sistema de reuniões (1.2.b.1). O controle e avaliação das definições das estratégias e metas é realizado pela GPDO, por meio da verificação do cumprimento do ciclo de planejamento (2.1.c.2) por todas as Gerencias Gerais da DO. A **identificação das competências essenciais necessárias para implementação das estratégias** ocorre corporativamente quando da análise e revisão da SWOT pela APE e Diretoria Estratégica para validação e inserção de novas competências no caderno de PE. Na URCP o processo ocorre por meio do sistema de reuniões durante o PE, momento em que as coordenações analisam as demandas das PI e inserem no PE para negociação junto a Gerencia Geral e esta com a Diretoria de Operação para os anos. Na tabela 2.1.d.1 apresenta as competências Essenciais e seu grau de desenvolvimento. Os principais riscos empresariais são considerados e analisados pelas Diretorias, como a questão da sustentabilidade econômica financeira frente ao desafio de atender a demanda de investimentos; responder a eventuais ações trabalhistas e ambientais; atuação comercial; novos negócios; entre outros. Estas análises resultam em orientações inseridas no caderno das diretrizes estratégicas para que



Figura 2.1.d.1

Os principais riscos empresariais são considerados e analisados pelas Diretorias, como a questão da sustentabilidade econômica financeira frente ao desafio de atender a demanda de investimentos; responder a eventuais ações trabalhistas e ambientais; atuação comercial; novos negócios; entre outros. Estas análises resultam em orientações inseridas no caderno das diretrizes estratégicas para que

As UR's elaborarem a sua estratégia de atuação. As reuniões de análise do desempenho (1.2.b.1) e avaliação dos cenários internos e externos, também são instrumentos utilizados para identificar e tratar os riscos. Como exemplo desta análise destaca-se como risco a sustentabilidade da Sanepar no mercado, a Lei Federal n.º 11.445/07 (P.2.a), para isto a Diretoria Comercial elaborou estratégia de apoio orientando como as UR's devem atuar junto a cada Município para auxiliar na elaboração do seu PMSB, permitindo transformar a nova lei de saneamento de uma ameaça para uma oportunidade. O modelo de negócio é avaliado quando da análise conjuntural realizada pela área corporativa de planejamento, durante as análises do setor e de mercado, sendo que atualmente a forma de atuação adotada na Sanepar é a divisão em Gerências Gerais compostas por unidades regionais, político e geograficamente distribuídas no Estado, considerando o porte, logística de atendimento e forma de relacionamento. A partir desta prática anual, o modelo sofre mutações conforme oportunidade de negócios surgentes, como a criação, em 2011, das gerências gerais, nível hierárquico criado entre a Diretoria de Operações e as Unidades Regionais visando melhoria na gestão dos processos principais. O controle das etapas do processo de planejamento é realizado por meio do Sistema de Reuniões e registro de análise de desempenho e planos de ação no SISWEB e as etapas de formulação das estratégias e sua vinculação com os objetivos estratégicos da empresa estão demonstradas nas Tabelas 2.1.c.2 e 2.1.c.3, respectivamente.

Os principais riscos empresariais são considerados e analisados pelas Diretorias, como a questão da sustentabilidade econômica financeira frente ao desafio de atender a demanda de investimentos; responder a eventuais ações trabalhistas e ambientais; atuação comercial; novos negócios; entre outros. Estas análises resultam em orientações inseridas no caderno das diretrizes estratégicas para que as UR's elaborarem a sua estratégia de atuação. As reuniões de análise do

COMPETÊNCIAS		GRAU DE DESENVOLVIMENTO		
		Inicial	Intermediário	Consolidado
HABILIDADES	Tratamento de água e esgoto			X
	Manutenção de redes de água e esgoto			X
	Pesquisa de vazamento (rede distribuidora de água)			X
	Avaliação de conformidades (qualidade dos produtos)		X	
	Comercialização dos serviços de saneamento			X
	Desenvolvimento de projetos e unidades construtivas			X
	Manutenção eletromecânica			X
TECNOLÓGICAS	Estação de tratamento de água convencional - ETA		X	
	Estação de tratamento de esgoto convencional - ETE		X	
	Estações elevatórias de água e esgoto			X
	Aterro Sanitário		X	
	Unidade de transformação de lodo de esgoto	X		
	Micromedição por telemetria	X		
	AS Eletrônica		X	
Micromedição por MCP			X	

desempenho (1.2.b.1) e avaliação dos cenários internos e externos, também são instrumentos utilizados para identificar e tratar os riscos. O modelo de negócio é avaliado quando da análise conjuntural realizada pela área corporativa de planejamento, durante as análises do setor e de mercado, sendo que atualmente a forma de atuação adotada na Sanepar é a divisão em Gerências Gerais compostas por unidades regionais, político e geograficamente distribuídas no Estado, considerando o porte, logística de atendimento e forma de relacionamento. A partir desta prática anual, o modelo sofre mutações conforme oportunidade de negócios surgentes, como a criação, em 2011, das gerências gerais, nível hierárquico criado entre a Diretoria de Operações e as Unidades Regionais visando melhoria na gestão dos processos principais. O controle das etapas do processo de planejamento é realizado por meio do Sistema de Reuniões e registro de análise de desempenho e planos de ação no SISWEB e as etapas de formulação das estratégias e sua vinculação com os objetivos estratégicos da empresa estão demonstradas nas Tabelas 2.1.c.2 e 2.1.c.3, respectivamente.

Etapas	Descrição do processo
Análise de cenários	Análise dos ambientes interno e externo; revisão dos princípios organizacionais (missão, visão e valores); necessidades das partes interessadas; recursos humanos e de infraestrutura disponíveis; informações comparativas; resultados de pesquisas de satisfação; previsão de crescimento e demandas; dados históricos; projetos globais e recursos para investimentos; revisão dos impactos sociais e ambientais; diagnósticos operacionais e resultados de desempenho.
Elaboração do planejamento estratégico	Formulação das estratégias; orçamentos de resultados e investimentos; metas de curto, médio e longo prazo e planos de ação desdobrados.
Montagem do Plano de Gestão	Análise e consistenciamento de dados pela Diretoria e ajuste e introdução de dados nos Sistemas de Informações e Contábil da Sanepar.

Perspectiva	Objetivos corporativos	Estratégias da Unidade
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Buscar a sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental 	Assegurar receitas operacionais em níveis iguais aos previstos em projetos; Aprimorar a gestão de custos, despesas e pendências; Atuar na redução de débitos pendentes de clientes ativos e inativos. Redução das perdas de água
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Manter e ampliar o mercado de atuação; Promover a universalização o saneamento ambiental; Elevar a satisfação dos clientes; Fortalecer a imagem da empresa. 	Atuar de forma pró-ativa com os representantes municipais; Ampliar os índices de atendimento com serviços de saneamento ambiental nas áreas atendidas; Fortalecer a imagem da Sanepar, investindo na divulgação da marca e da qualidade dos produtos e serviços; Assegurar que os requisitos do produto e serviços sejam atendidos; Disponibilizar todos os canais de acesso aos clientes e garantir o retorno das solicitações.

As estratégias são revisadas e analisadas periodicamente por meio da Diretoria Estratégica e APE e acompanhada/ controlada pela GGRC nos diversos níveis de reuniões, visando transparência nas decisões de governança, bem como promover a segurança ao mercado de investidores. Como exemplo, citamos as deliberações quanto ao mercado de capitais (B3), com objetivo de garantir maior incremento financeiro para a Companhia, e assim consequentemente poder continuar investindo na ampliação do Saneamento ambiental no Estado do Paraná. Na URCP as **revisões das estratégias** ocorrem periodicamente por meio do sistema de reuniões, verificadas no atendimento as metas de seus indicadores, e adaptando-se as novas demandas originadas de partes interessadas ou intercorrências inerentes ao negócio (clima, mercado, planos de governo) e empregando as competências necessárias. As estratégias da URCP são vinculadas aos objetivos estratégicos da empresa, e estão demonstradas na Tabela 2.1.d.2.

Tabela 2.1.d.2 – Estratégias da URCP

Objetivos		Estratégias
Sustentabilidade	Buscar a sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental.	Elaborar o planejamento, definindo os orçamentos de resultado, investimento e caixa para cinco exercícios.
		Atuar em regime de cooperação técnica junto às Prefeituras Municipais no processo de elaboração do Plano Municipal de Saneamento Básico – PMSB, buscando compatibilizar as metas de atendimento e políticas de investimento da SANEPAR.
		Os empreendimentos de água e esgoto devem ser norteados pelo PMSB, subsidiado pelo Diagnóstico Operacional do Sistema, buscando a gestão integrada e responsabilidade compartilhada com as partes envolvidas.
		Identificar e priorizar as demandas de recursos para investimentos tendo como fundamento a sustentabilidade econômico-financeira e socioambiental.
		Aplicar ações eficazes de cobrança para minimizar a inadimplência e maximizar o resultado financeiro.
		Assegurar a implementação de ações preventivas para evitar a geração de passivos ambientais e trabalhistas.
		Elaborar o planejamento e implantar planos de ações objetivando sempre a redução de custos e despesas operacionais, sem colocar em risco a qualidade dos serviços prestados e deterioração dos ativos operacionais.
		Buscar a melhoria contínua dos resultados dos indicadores, com evolução desafiadora e compatível com os recursos disponíveis.
Clientes	Manter e ampliar o mercado de atuação	Promover o cumprimento das metas consolidadas nos PMSBs e pactuadas nos Contratos de Concessão e Programas.
		Disponibilizar a bonificação de 50% nas tarifas dos imóveis de propriedade dos municípios, mediante formalização do contrato especial de fornecimento.
	Promover a universalização do saneamento ambiental	Assegurar a universalização do abastecimento de água com continuidade e qualidade do produto.
		Buscar a universalização dos serviços de esgotamento sanitário nas áreas urbanas e núcleos habitacionais urbanos, onde esta solução apresente viabilidade técnica, operacional e financeira.
	Elevar a satisfação dos clientes	Adotar parcerias com municípios para adoção de sistema individual de esgotamento doméstico onde a solução coletiva for inviável.
		Analisar a pesquisa periódica de satisfação dos clientes e promover ações para melhoria dos resultados.
	Fortalecer a imagem da empresa	Avaliar continuamente a qualidade dos serviços prestados aos clientes e desenvolver ações para elevar o índice de satisfação.
		Ampliar e melhorar os canais de comunicação e relacionamentos com os clientes.
Processos	Investir no desenvolvimento institucional	Identificar a imagem da empresa perante a sociedade, promovendo ações de comunicação, publicidade e promoções.
		Fortalecer a imagem da empresa perante a sociedade, promovendo ações de comunicação, publicidade, promoções e reclamações públicas, por meio de entrevistas, eventos comunitários, feiras de serviços e outros.
		Promover o desenvolvimento e a aplicação de metodologias para a gestão de processos, sua otimização e garantia da qualidade e produtividade.
	Melhorar a eficiência dos processos	Ampliar o sistema de controle operacional para as redes de coleta e transporte de esgoto (CCO do Esgoto).
		Promover um ambiente voltado à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias por meio de ações de incentivo e reconhecimento, visando incrementar a cultura da inovação e pesquisa.
		Promover ações eficazes visando a otimização dos processos desenvolvidos nas Unidades.
		Atuar em conformidade com os procedimentos definidos, agindo de forma preventiva, objetivando a melhoria dos controles internos, a eficiência dos processos e mitigação dos riscos do negócio e na salvaguarda dos ativos da empresa.
		Buscar eficácia nas contratações por meio dos procedimentos padronizados, adotando alternativas que resultem em melhores resultados.
		Realizar a análise de desempenho por meio de utilização de indicadores.
	Buscar excelência dos produtos e serviços	Manter a atuação dos grupos de análise e melhoria de processo, utilizando a metodologia do MASP.
		Promover ações eficazes visando a melhoria e manutenção da qualidade dos produtos e serviços fornecidos.
		Adotar programas de gestão para melhoria contínua (MEGSA, ISO, MASP).
Assegurar a gestão ambiental	Promover a efetiva gestão dos processos de água e esgoto atendendo a política de sustentabilidade e compromissos assumidos.	
	Adotar sistema de gestão ambiental (ISO, MASP), para identificar os aspectos ambientais negativos nas atividades e promover ações para reduzi-los e/ou eliminá-los.	
	Desenvolver os processos assegurando o cumprimento dos requisitos ambientais e legais vigentes.	
	Atuar preventivamente nos sistemas de esgotamento sanitário visando garantir o atendimento aos requisitos ambientais.	
	Implementar ações de monitoramento e manutenção em captações superficiais.	
Pessoas	Priorizar a cobertura dos serviços e eficiência da coleta de esgoto nas áreas de mananciais.	
	Destinar os resíduos resultantes dos processos em locais adequados, devidamente licenciados.	
	Priorizar programas de treinamentos internos, realizados com pessoal próprio, com o objetivo de disseminação do conhecimento.	
		Promover o compartilhamento do conhecimento, valorizando e aproveitando as potencialidades das pessoas.

Tabela 2.1.d.2 – Estratégias da URCP

Objetivos		Estratégias
Promover a satisfação das pessoas		Desenvolver competências e habilidade necessárias para a busca da excelência da gestão, qualidade dos produtos e controle dos processos.
		Assegurar a integridade física de cada empregado, por meio de ações preventivas de segurança e saúde, garantindo seu bem-estar e qualidade de vida.
		Promover programas de motivação e qualidade de vida, voltados ao bem-estar dos empregados.
		Promover a melhoria da satisfação dos empregados por meio da implementação de planos de ação obtidos a partir dos resultados do Fale Francamente.
		Integrar ações de comunicação entre as unidades, para agilidade e transparência dos processos.
		Desenvolver um programa de integração de novos empregados.
		Promover um programa de incentivo e a promoção de ideias e práticas.
Atuar com responsabilidade socioambiental		Adotar o programa Use o Bom Senso como mecanismo de atuação sustentável visando a melhoria do ambiente de trabalho e a minimização do uso de recursos.
		Adotar a postura proativa para a gestão da qualidade de vida dos empregados, incentivando a participação em programas de responsabilidade social e socioambientais que tenham participação da empresa.

2.2 Implementação das Estratégias

2.2.a Estabelecimento de Metas e Planos de Ação

As Metas de Curto e Longo Prazo são estabelecidas corporativamente. A partir das diretrizes estratégicas da SANEPAR, a GGND e suas Unidades iniciam o PE analisando o macro e microambiente. Todas essas informações, alinhadas às demandas planejadas, investimentos previstos (PPI), e recursos financeiros disponíveis, possibilitam estabelecer as metas operacionais e setoriais. Os referenciais comparativos também são utilizados nas reuniões do PE, como forma de avaliar o desempenho em relação às Unidades umas das outras e com o objetivo de comparar e definir novos planos. Os requisitos das partes interessadas são utilizados no PE para a definição de metas, como parâmetros para atendimento estabelecidos pela Diretoria, Contratos de Concessão/Programa e PMSB, metas negociadas com o Governo Federal para a obtenção de recursos financeiros, limites mínimos/máximos de índices de conformidade impostos pela legislação ou licenciamentos ambientais e atendimento à legislação trabalhista. Durante o processo de PE são definidos os respectivos planos de ações alinhados às metas e seus indicadores. Para cada plano de ação é definida uma área responsável, que depois de submetida à análise e avaliação junto à equipe, origina os seus planos específicos baseados na metodologia 5W2H. A Unidade realiza os desdobramentos das estratégias em planos de ação dos processos principais e de apoio, levando em conta as metas e projeções da Alta Direção. Os registros e controles dos planos são realizados no SISWeb desde 2014 com análise e avaliação por meio do Sistema de Reuniões, sendo que a Unidade faz a sua de consolidação para a reunião geral na GGND para consolidar os valores e as justificativas de desvio. Os indicadores da SANEPAR estão definidos e gerenciados desde 1998 com base na metodologia do BSC, demonstrando a correlação entre os indicadores e os objetivos estratégicos representados no Mapa Estratégico. Isso permite visualizar o andamento da gestão frente às metas traçadas a fim de atender as diretrizes, estratégias e as necessidades das PI. Estes estão relacionados conforme PF/NEG/0031 e são disponibilizados no Sistema de Informações da SANEPAR – SIS desde 1998, assim como os valores de metas e resultados de cada Unidade de Negócio para avaliação da gestão. O SISWEB opera desde 2007 e atualmente passou a ser o mecanismo de registro do Planejamento nos níveis estratégico e operacional, permitindo assim acompanhar o andamento da gestão. Os principais indicadores estratégicos da URCP, suas metas e principais planos de ação, são demonstrados na Tabela 2.2.a.1.

Tabela 2.2.a.1 – Indicadores, Meta, Estratégias e Planos

P e r	Indicador	Metas					Estratégias e Planos
		2018	2019	2020	2021	2022	
SUSTENTABILIDADE	Margem EBITDA (%) (Estratégico)	18,75	21,15	25,46	28,69	31,83	Avaliar mensalmente os desvios significativos das despesas/custos pertinentes das Unidades, propondo ações de correção das situações desfavoráveis de planos de ações operacionais. Manter gestão nas ações de redução de perdas visando eficiência operacional.
	Resultado Líquido (R\$/milhões) (Estratégico)	65,03	90,05	132,77	172,65	218,49	
	Eficácia Consumo de EE – Água (Kwh/m3)	1,297	1,313	1,314	1,315	1,321	Acompanhar mensalmente o indicador da Unidade, o controle das faturas/contas de energia elétrica e atender ao planejado no tocante aos Volumes Aduzidos, Produzidos e Distribuídos da forma que foram planejados.
	Eficácia Consumo de EE – ESGOTO (Kwh/m3)	0,173	0,173	0,173	0,174	0,173	Acompanhar mensalmente o indicador da Unidade, o controle das faturas de energia elétrica e atender ao planejado no tocante a verificação de consumo mensal de energia elétrica, boletins e melhores condições de custo para cada Unidade Consumidora (Uc).
	Custo com Produto Químico Aplicado em Água (R\$/m3)	0,074	0,077	0,081	0,084	0,088	Acompanhar mensalmente o indicador da UR, a gestão do custo x benefício dos produtos químicos aplicados no processo água.
	Custo com Produto Químico Aplicado em Esgoto (R\$/m3)	0,056	0,058	0,061	0,063	0,066	Acompanhar mensalmente o indicador da UR, a gestão do custo x benefício dos produtos químicos aplicados no processo esgoto.

Tabela 2.2.a.1 – Indicadores, Meta, Estratégias e Planos

P e r	Indicador	Metas					Estratégias e Planos
		2018	2019	2020	2021	2022	
CLIENTES	Índice de Perda de Faturamento (%) -	29,08	28,49	27,11	25,34	23,68	Acompanhar mensalmente o indicador da UR, as variações mais significativas nas RDA, visando adequar distorções, dimensionando as redes e atualizando a gestão do parque de Hidrômetros.
	Evasão de Receitas II – Acumulado (%)	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	Acompanhar de forma sistêmica os indicadores estratificados e Planos de Ação da Unidade, com a apresentação das justificativas dos desvios.
	*Acréscimo de Economias de Água	615	562	553	559	566	Acompanhar a meta de economias da UR.
	*Acréscimo de Economias Esgoto	2.891	2.423	2.518	1.965	2.023	Acompanhar a meta de economias da UR.
	IARCE (%)	58,54	63,51	67,44	69,83	73,52	Realizar a alocação de recursos no PPI voltados para as obras de ampliação, expansão e melhorias operacionais no SES, bem como nos contratos de SGM no âmbito da Unidade.
	IARDA (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	Realizar ações para a manutenção de 100% da população urbana com abastecimento público, e com ampliações, se necessário.
	Satisfação dos Clientes (%)	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00	Realizar análise crítica dos indicadores operacionais e planos de ação que interferem na satisfação e/ou insatisfação dos clientes de forma sistêmica e contínua.
	ICP (%)	99,80	99,80	99,80	99,80	99,80	Acompanhar a gestão da Unidade com o objetivo de garantir a execução dos procedimentos de tratamento com qualidade, objetivando atingir a meta programada.
	IPL (litros/ligação/dia)	187,79	186,97	185,67	183,77	182,46	Realizar a análise de forma sistematizada dos valores planejados, os indicadores e os planos de ação dos atributos vinculados ao IPL, com a realização de gestão e/ou sugestão de ações corretivas e/ou preventivas não previstas e necessárias para melhoria do processo.
	PROCESSOS	IPLp (litros/ligação/dia)	8,16	7,96	7,77	7,67	7,48
Índice de Tratamento de Esgoto (%)		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Alavancar projetos, e buscar negociação de recursos para que a ampliação de redes coletoras de esgoto aconteça em locais sem interligação no SES.
ICE (%)		90,50	90,50	90,50	90,50	90,50	Acompanhar o desenvolvimento de projetos (USPE), consultando e atuando na execução junto à USPOND, naqueles previstos no PPI para assegurar metas progressivas firmadas com poder concedente e órgãos ambientais e devidamente lançadas no SISWEB.
Índice de Satisfação dos Empregados (nota)		7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	Acompanhar os resultados da Pesquisa Fale Francamente das Unidades e elaboração dos planos de ação para os principais itens apontados na pesquisa.
PESSOAS	Índice de Frequência de Acidente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Promover a melhoria contínua de formas de conscientização em relação à segurança do trabalho, como DIPAT, SIPAT, cursos de extensão e atualização em segurança e direção defensiva, e fazer as adequações de infraestrutura apontadas nos diagnósticos de PPRa.
	Índice de Produtividade de Pessoal	550	567	584	599	613	Garantir recursos para o desenvolvimento da Força de Trabalho visando à melhoria e a capacidade de resolução de problemas e investimentos nas áreas de tecnologia e métodos de gestão.

***Indicadores Substituídos** - Em novembro de 2016, o Comitê de Planejamento Estratégico Integrado aprovou, para o ciclo de avaliação 2017-2021, a substituição dos indicadores:

- Acréscimo de Ligações de Água e Acréscimo de Ligações de Esgoto pelos indicadores Acréscimo de Economias de Água e Acréscimos de Economia de Esgoto, com a finalidade de possibilitar de forma mais adequada a percepção do crescimento do negócio com a respectiva volumetria, em especial nos municípios com maior grau de verticalização, aplicável também a URCP.
- EBITDA pelo indicador IME - Margem EBITDA, para atender aos requisitos do Nível 2 da Governança Corporativa.

2.2.b. Desdobramento das Metas e Planos de Ação.

Durante o PE (d2004), **as metas e planos de ação são desdobrados pela URCP, responsável pelos processos da cadeia de valor**, levando em consideração o histórico operacional, a capacidade e a potencialidade da estrutura, demandas previstas, os desafios atribuídos, os investimentos previstos, entre outros, sendo que a URCP desdobra os planos de ação, projetos, empreendimento e ações coerentes com as metas, respectivos indicadores e objetivos estratégicos, amparados pelo orçamento empresarial, considerando a contribuição de cada localidade e também as capacidades dos fornecedores e parceiros internos. Os desdobramentos e controle ocorrem no sistema de reuniões (Tab. 1.2.b.1) e no SISWeb, que permite a correlação das perspectivas e objetivos estratégicos com as estratégias

adotadas, e com os indicadores correspondentes, possibilitando o desdobramento dos indicadores em metas setoriais, as quais são somadas pelo próprio sistema, totalizando o resultado da URCP e consequentemente da SANEPAR, **assegurando a coerência no desdobramento das metas e respectivos planos de ação.**

2.2.c. Alocação de Recursos.

Os recursos para implementação das estratégias são previstos e alocados considerando as receitas previstas e concretizadas durante o exercício (recursos próprios) e os investimentos decorrentes de aquisição de recursos financiados. Anualmente, durante o processo de PE (d2004), os planos de ação são elaborados pelas coordenações juntamente com o gerente regional, considerando o atendimento às metas dos indicadores relacionados aos objetivos estratégicos e requisitos das partes interessadas, com previsão dos recursos financeiros necessários (próprios e financiados), analisados na elaboração do plano orçamentário (7.3).

Conforme classificação de recursos, **a implementação das ações é assegurada** da seguinte forma:

- As ações programadas que visam a manutenção da operação dos sistemas de água e esgoto são asseguradas dentro do orçamento de resultados, classificados como "Recursos Próprios – Despesas". O controle dos desembolsos realizados conforme previsão de recursos alocados ocorre por meio do acompanhamento do Orçamento de Resultado, constante no SCTWeb da URCP (7.3).
- Os planos de ação que visam melhorias das condições de infraestrutura operacional, administrativa, aumento da vida útil dos equipamentos, expansão dos sistemas, entre outros, são considerados investimentos e nestes casos os recursos são alocados e assegurados no PPI, dentro da classificação "Programa de Melhorias Operacionais – Recursos Próprios". Esse recurso é definido para serviços ou aquisições de pequeno porte. O controle dos recursos alocados como Programa Melhorias Operacionais é realizado por meio do acompanhamento da execução dos empreendimentos realizados pelo setor de Desenvolvimento Operacional com o acompanhamento dos coordenadores e gerente. Como refinamento desta prática no processo de planejamento (m2011), a Diretoria de Operações definiu a distribuição de recursos de Melhorias Operacionais por Gerência Geral, o que possibilitou uma melhor gestão destes recursos, de modo a conciliar com as demandas de outras unidades regionais a fim de encontrar um ponto convergente entre elas.
- Os Investimentos Financiados são destinados para os maiores empreendimentos que requerem um planejamento de projetos e obras de grande porte. Neste caso a elaboração de projetos, alocação de recursos e execução dos serviços são negociados, programados e assegurados junto a Assessoria da Diretoria de Investimentos (DI) e USPOND, áreas responsáveis pela implementação de obras financiadas na região.
- Parceria Público Privada (m2015): investimentos realizados pela iniciativa privada cuja operação do sistema é realizada pela SANEPAR.

Os valores previstos como Recursos Próprios – Despesas, bem como Programa Melhorias Operacionais – Recursos Próprios, são validados com a Diretoria de Operação antes da liberação para implementação das ações. No detalhamento das ações (podendo ser recurso próprio ou financiado – despesa ou investimento) para atendimento às novas demandas, são levantadas as necessidades de aumento do quadro de pessoal e infraestrutura (veículos, informática, mobiliários, etc.), as quais são negociadas e asseguradas com a Diretoria de Operações.

Existe a cooperação vertical e horizontal da estrutura corporativa e a URCP com as demais Unidades parceiras (tabela Per. 12), sendo elaborado o planejamento operacional e recursos alocados, contribuindo para assegurar a integração das ações.

2.2.d. Acompanhamento da Implementação dos Planos de Ação

A implementação dos planos de ação é acompanhada pelo sistema de reuniões (d2011) (Tabela 1.2.b.1), com a análise dos resultados dos indicadores de desempenho e da implementação dos planos de ação. Nestas reuniões são verificadas se as metas e os objetivos estão sendo alcançados por meio do monitoramento dos planos de ação e seus prazos, definidos inicialmente no PE, relacionados aos requisitos das PI. Nas reuniões é utilizado o SISWeb que permite o registro da análise e avaliação dos resultados nos níveis estratégico e operacional. O sistema emite alerta automático via e-mail à Alta Direção e responsáveis de processos indicando a necessidade da análise crítica e registro da justificativa do desvio e/ou nova ação. As reuniões são registradas em atas no SISWeb, permitindo a verificação das ações implementadas e pendentes. Quando finalizadas, as atas são enviadas automaticamente via e-mail aos participantes e responsáveis por ações específicas. Os planos de ação **são acompanhados pela Alta Direção por meio da reunião Gerencial com gerente e coordenadores (d2011)**, possibilitando a análise integrada dos resultados obtidos pela Unidade e correção de rumos quando necessário.



3 CLIENTES

3. CLIENTES

3.1 Imagem e desenvolvimento do Mercado

3.1.a – Segmentação do mercado e definição dos clientes alvo

A URCP utiliza critérios corporativos para segmentar seu mercado atual e potencial e para definir seus clientes alvo, tendo como principais produtos os serviços de Água e Esgoto. **Segmenta seu mercado** em "Residencial" e "Não Residencial" e **define seus clientes** em cinco categorias. **Os critérios adotados** para segmentação são estabelecidos corporativamente (d2004), de acordo com a IT/COM/0223 fundamentada no Decreto Estadual 3926/88. Sendo o critério principal a finalidade de utilização do imóvel e o enquadramento tarifário, conforme Tabela 3.1.a.1.

Tabela 3.1.a.1 - Parâmetros Utilizados Para Segmentação			
Categoria Água	Tipo de Tarifa	Critério para a Segmentação	
Residencial	Normal	Imóveis com ligações para atividade exclusivamente residencial	
	Social	Residenciais unifamiliares e habitações coletivas (requisitos exigidos pelos critérios da Tarifa Social).	
	Pequeno Comércio	Ligação em imóveis residenciais acrescidos de um pequeno comércio com apenas um ponto de água.	
Não Residencial	Comercial	Normal	Imóvel que utiliza a ligação classificada como comércio (estabelecida pelo IBGE)
		Micro e pequena comércio	Imóvel enquadrado como comércio, desde que atenda os parâmetros definidos para Micro e Pequeno Comércio.
	Utilidade Pública	Normal	Imóvel que abriga organização não enquadrada como assistencial
		Assistencial	Imóvel que abriga entidades e organizações assistenciais sem fins lucrativos, com desconto de 50% acima da tarifa mínima.
	Industrial	Normal	Imóvel que utiliza a ligação classificada como indústria (estabelecida pelo IBGE).
	Poder Público	Normal	Imóveis utilizados por Órgãos Federais, Estaduais ou Municipais, dos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário, Autarquia e Fundações, vinculados aos Poderes Públicos.
Diferenciada		Imóveis utilizados por Poder Público Municipal com bonificação de 50% prevista no contrato de concessão vigente.	
Categoria Esgoto	Tipo de Tarifa	Critério para a Segmentação	
Esgoto	Tarifa Social	Imóveis residenciais cadastrados na tarifa social interligado a rede de esgoto.	
	Demais categorias	Imóveis interligados a rede de esgoto exceto tarifa social.	

Os clientes-alvo (d2011) são definidos pelo agrupamento de clientes com características similares, praticando-se tarifas diferenciadas, por meio de contratos, bonificações e demais formas que contribuem para assegurar a satisfação e retenção dos mesmos. A Tabela 3.1.a.2 demonstra os critérios adotados para esta definição. A URCP realiza o atendimento aos clientes especiais, com consumo médio mensal igual ou superior a 100m³ e clientes que possuem fonte alternativa independente do consumo, aplicando as normas IT/COM/0177 e IT/COM/0208, que definem os critérios de bonificação para desconto na tarifa.

Tabela 3.1.a.2 - Definição de clientes-alvo			
Clientes	Discriminação	Critérios	
Clientes Próprios	Especiais	Média de consumo superior a 100 m ³ /mês.	Contrato Especial de regularidade no consumo, tendo 20% sobre os valores de água e esgoto quanto o consumo é superior a 100 m ³ /mês.
		Usuários de fontes alternativas.	Acompanhamento de fontes alternativas (poços), independentes do consumo. Realização de análise antecipada das faturas, com o objetivo de informar e resolver o problema de forma preventiva. Recebem atendimento especial.
	Sociais	Clientes especiais de baixa renda	Consumo até 2,5 m ³ per capta e renda familiar até 2 salários mínimos e imóvel com construção até 70 m ² . (IT/COM/0088)
		Micro e Pequeno Comércio.	Consumo até 10 m ³ , renda anual até R\$ 360.000,00. (IT/COM/0204)
	Poder Público	Prefeituras e Secretarias municipais.	Para Municípios com Contrato de Concessão e Contratos de Programa, em dia e sem débito, com bonificação de 50% de desconto.
Entidades Filantrópicas	Entidades sem fins lucrativos.	Entidades cadastradas na Secretaria Estadual de Ação Social, com desconto de 50% para consumo excedente a 10 m ³ .	
Clientes da Concorrência	Potenciais	Água e Esgoto: são aqueles que utilizam fontes alternativas (poço tubular profundo ou abastecimento com caminhões pipas) e/ou fossas para o esgotamento sanitário.	Consumidores que utilizam fontes alternativas de abastecimento e/ou e coleta de esgoto e que não possuem a disposição de rede de distribuição e coleta da Sanepar, bem como Municípios ou Distritos que são atendidos por Sistema Autônomos ou Consórcios Intermunicipais.
	Factíveis		Consumidores que utilizam fontes alternativas de abastecimento e/ou e coleta de esgoto, mesmo possuindo a disposição rede de distribuição e coleta da Sanepar.

A URCP (d2008), por meio de informações elencadas durante a atividade de leitura, identifica os clientes que utilizam **fontes alternativas (clientes da concorrência)**, estes são classificados como **potenciais** (quando não possui rede de abastecimento ou coleta de esgoto da Sanepar em frente ao imóvel) ou **factíveis** (quando possui rede de abastecimento ou coleta de esgoto da Sanepar em frente ao imóvel e não está ligado). São também considerados clientes da **concorrência potenciais**, os clientes dos municípios nos quais os serviços de saneamento são prestados por autarquia (SAAE – Serviço Autônomo de Água e Esgoto) ou consórcio intermunicipal, tendo em vista a capacidade técnica de expansão da Sanepar e o seu atendimento as exigências da nova lei de saneamento, bem como o rigor do cumprimento da legislação pertinente. O controle é realizado por meio de atualização periódica do cadastro comercial e do cumprimento dos principais padrões de trabalho (Tabela 1.1.e.1). Em caso de não conformidade é realizada a correção e atualização no SGC.

3.1.b – Identificação, análise e utilização das necessidades, expectativas e comportamentos dos clientes e cliente alvo.

Visando atender aos objetivos estratégicos de “Elevar a Satisfação dos Clientes” e “Fortalecer a Imagem da Empresa”, a URCP trabalha com diversas práticas (d2004) para identificação, análise e utilização das necessidades, expectativas e comportamentos dos clientes:

As principais práticas de identificação das necessidades e expectativas dos clientes são:

- Pesquisa de satisfação de clientes (Corporativa) realizada desde 2000. A partir de 2009 passou a ser segmentada em residencial e não residencial.
- Pesquisa de qualidade pós-venda, realizada na URCP anualmente, desde 2011.
- Acompanhamento da qualidade do produto ou serviço prestado por meio do SQA/E - Sistemas de Qualidade da Água e Esgoto com base na legislação vigente, disponível na intranet, desde 1998.
- Dados de manifestações e sugestões de clientes recebidos por meio de canais de acesso descritos na (tab.3.2.b.1);
- Contatos mantidos com Prefeitos, Câmara de Vereadores e Secretários Municipais, momento em que são coletadas solicitações ou necessidades da população, realizados desde 2009. Desde 2011 o SISWEB possibilita os registros das visitas realizadas ao poder concedente e suas solicitações;
- Atendimentos itinerantes, participação em eventos realizados no âmbito da URCP, desde 2004, onde ocorre atendimento em tempo real, cadastro das famílias em programas sociais e orientações sobre os benefícios dos produtos e serviços. Alguns exemplos de ações realizadas: Reunião com a Comunidade Sanepar, Exposição Agropecuária, Justiça no Bairro e eventos organizados pelo SESC local.
- Canais de relacionamento e comunicação mantidos com os órgãos de imprensa, que possibilitam ouvir e identificar reclamações, sugestões e necessidades da população com encaminhamento às áreas pertinentes.
- Participação em Reunião Comunitária e com representantes de diversas entidades e associações de bairros onde são ouvidas e identificadas as necessidades dos clientes.
- Acompanhamento da planilha de atendimento do Sistema de Gerenciamento Comercial (SGC) e painel de senhas onde é possível identificar e comparar as diversas reclamações ocorridas tomando medidas para saná-las.
- Recebimento de ofícios, correspondências, abaixo assinados (d2011), entre outros como solicitações, contendo as necessidades e expectativas dos Clientes, com encaminhamento as áreas pertinentes;

Com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre as necessidades dos clientes alvo e potenciais, a URCP atua em rede, participando de reuniões e eventos, junto às Prefeituras Municipais, Rotary Club, Sanepar na Comunidade (m2017), entre outras. Essa atuação em rede possibilita atender aos requisitos de grupos de moradores e comunidades e não somente de clientes individuais.

A **tradução das necessidades e expectativas** em requisitos de desempenho ocorre por meio da análise dos resultados das diversas práticas citadas, no sistema de reuniões (Tab. 1.2.b.1). Na Tabela 3.1.b.1, **são apresentados os principais requisitos dos clientes alvo e respectivos indicadores de desempenho.**

Necessidades e Expectativas	Requisitos	Indicadores de Desempenho
Regularidade do Fornecimento de água	Abastecimento contínuo	Satisfação dos Clientes
Água com Qualidade	Qualidade da Água	ICP Satisfação dos Clientes
Serviço de Esgotamento Sanitário com Qualidade	Qualidade no Tratamento de Esgoto	Satisfação dos Clientes ICE
Serviços	Qualidade nos Serviços Prestados	Satisfação dos Clientes
Universalização do Saneamento	Disponibilidade no Abastecimento de Água	IARDA
	Disponibilidade da Coleta de Esgoto	IARCE

A **utilização** dessas informações acontece quando do acompanhamento e análise dos indicadores relacionados aos requisitos, que resultam em planos de ação visando a implementação de melhorias nos produtos e processos da organização.

A **antecipação das necessidades dos clientes** é realizada durante o processo de Planejamento Estratégico (d2004), por meio de definição de Diretrizes de atendimento aos requisitos de qualidade e quantidade dos produtos/serviços disponibilizados. Isso é realizado por meio da elaboração do Diagnóstico Operacional anual (2.1.c) que analisa, entre outras informações, o Índice Demanda x Produção.

Como ação proativa, de **antecipação das necessidades dos clientes** (d2004), a empresa realiza o treinamento de Excelência no Atendimento que capacita os empregados que realizam contato com o cliente, aperfeiçoando tanto sua qualificação quanto aos quesitos: responsabilidades em fornecer informações; esclarecer dúvidas; solucionar problemas; realizando um atendimento que gere satisfação, segurança e tranquilidade ao cliente.

Diversas melhorias foram implementadas a partir do tratamento das necessidades, como por exemplo, a conta em *Braille* (m2007); tarifa para micro e pequeno comércio (m2005); tarifa social (m2004) e atendimento diferenciado para clientes especiais (d2008), o Sanepar Mobile (m2016) aplicativo disponibilizado para melhorar o relacionamento com o cliente, a implantação do Painel de Senha (m2016) e Totem de autoatendimento (m2018).

3.1.c – Divulgação dos produtos aos clientes e ao mercado

Alinhada ao objetivo estratégico “Fortalecer a Imagem da Empresa”, **as informações sobre os produtos e serviços são divulgadas** continuamente por meio do *site* institucional, cartazes e folhetos encontrados nos setores de atendimento ao público, na rede conveniada, rádio e televisão. Em cumprimento ao Decreto 5440/2005 do Governo Federal, a SANEPAR implantou para todos os clientes (d2006) a divulgação mensal do resultado da qualidade da água distribuída, impresso nas faturas e nas centrais de relacionamento. A partir de 2010 o *layout* da fatura foi reformulado,

possibilitando informar a data da próxima leitura e histórico de quitação de débitos nos últimos 12 meses (Lei 12.007/2010). A SANEPAR publica (d2010) no site, anualmente, o relatório sobre o Sistema de Abastecimento de Água e informações da qualidade do produto oferecido no período.

Outra prática implementada (d2011) é o encaminhamento mensal para todas as Vigilâncias Sanitárias dos Municípios, os relatórios da qualidade da água produzida e distribuída, atendendo a Portaria 5/2017. Estes relatórios informam os resultados de análise de todas as coletas realizadas nos parâmetros físico-químicos e microbiológicos. Para os resultados onde foram detectadas não conformidades, são informados os tratamentos aplicados.

As principais formas de divulgação da marca e produtos estão descritas na tabela 3.1.c.1, visando despertar e manter a credibilidade dos clientes atuais e potenciais na SANEPAR.

- Cuidados com água: limpeza da caixa d'água (d2004), consumo responsável (d2004), orientações para crianças (clubinho da água – m2012), informações para projetos hidros-sanitários (m2012);
- Outros cuidados divulgados: interrupções de abastecimento (programadas – d2004), informações relativas à qualidade da água (m2010), Programa cuide do seu amigo (orientações para evitar acidentes com mordedura canina – m2013), Rádio e TV Sanepar (banco de vídeos e arquivos de áudio – m2012);
- Ações de melhoria (d2004): Divulgação de notícias relativas aos investimentos aplicados em saneamento para ampliações da rede de água e esgoto, implantação de novas tecnologias, Planejamento Estratégico.
- A Sanepar, por meio das faturas de cobrança de serviços, divulga informações relevantes aos clientes (d2004) visando despertar e manter a credibilidade dos clientes atuais e potenciais na Sanepar. A SANEPAR divulga sua marca, produtos e serviços, com periodicidade eventual, conforme descrito na Tabela 3.1.c.1.

Tabela 3.1.c.1 – Principais formas de divulgação da marca

Formas Divulgação	Objetivo	Desde
Feiras e exposições municipais e regionais	Exposição em estande institucional, com recursos audiovisuais, distribuição de água envasada, maquetes de unidades operacionais, apresentação temática sobre proteção de matas ciliares, ciclo da água, forma de ligação correta do esgoto realizado por profissionais com conhecimento técnico para atendimento e orientação aos presentes. O principal foco é a conscientização dos benefícios do uso consciente do SAA e SES.	2004
Eventos especiais	Participação integrada com os parceiros públicos de eventos em datas comemorativas, como “Semana do Meio Ambiente”, “Paraná em Ação”, “Dia do Desafio”, “Dia da Árvore”, “Dia do Rio”, “Dia da Água” divulgando a marca e seus produtos e serviços. Também participa em vários conselhos municipais, o que contribui para o fortalecimento da imagem. Um exemplo disso é a participação da Sanepar como membro da Agenda 21 local	2004
Matérias na imprensa	Atuação pró-ativa, por meio da USCS local, com divulgação de matérias de interesse da comunidade.	2004
Atuação junto aos Clientes especiais	A Coordenação de Clientes participa de encontros com síndicos de condomínios, para esclarecer o sistema tarifário, dicas de economia de água, cuidados para manter a potabilidade do produto e divulgar a imagem da Sanepar como empresa de responsabilidade. Visa também manter a fidelidade do cliente e demovê-lo da idéia do uso de fontes alternativas. Os encontros são promovidos nos condomínios ou na Sanepar.	2008
Instalações físicas	A identificação das Centrais de Relacionamento da Sanepar e dos pontos de arrecadação, seguindo as orientações estabelecidas nos documentos formais da Sanepar, desde 2003.	2003
Materiais de Comunicação	Os materiais de comunicação de distribuição nas Centrais de Relacionamento, bem como pelos Agentes Comerciais de Campo são aprovados e homologados pela USCS – Unidade de Serviço de Comunicação Social e USCM Unidade de Serviço de Gestão Comercial e Marketing da Sanepar.	2004
Copos de água envasada	Distribuição mensal de água envasada (copos) com a logomarca da Sanepar para o Poder Concedente.	2004
Redes Sociais	Twitter, Facebook e Youtube controlados pela USCS	2011
Sanepar Mobile	Aplicativo disponível para celulares e tablets, para melhorar o relacionamento com o cliente.	2016
Patrocínio	Promoção da marca e produtos.	2016
Comunidade Sanepar	Trazer a Sanepar mais perto da população	2017
Simulador de Tarifa	Viabilizar para o cliente o acompanhamento da sua fatura.	2017

A URCP assegura a clareza, a autenticidade e o conteúdo das informações divulgadas, por meio da USCS que conta com profissionais especializados que validam as informações previamente à sua publicação nas diversas mídias (d2004). A URCP (d2011) avalia os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito de seus produtos e ações por meio da pesquisa de satisfação (ver 3.2.d) em diversas questões, como por exemplo:

- “O Sr(a) saberia dizer qual o nome da empresa responsável pelo abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto aqui na localidade onde o Sr(a) mora?”
- “E quanto a preocupação da Sanepar em estimular o uso racional, ou seja, a economia de água, o Sr(a) diria que está muito satisfeito, satisfeito, nem satisfeito nem insatisfeito, insatisfeito ou muito insatisfeito?”
- “O Sr(a) já acessou o site da Sanepar?”

A avaliação e controle das formas de divulgação são realizados por meio do Sistema de Reuniões (ver Tabela 1.2.b.1) e do cumprimento dos principais padrões de trabalho (ver Tabela 1.1.e.1).

3.1.d – Avaliação da imagem perante o cliente

Atendendo ao objetivo estratégico “Fortalecer a Imagem da Empresa”, a URCP **avalia a imagem perante os clientes e mercados** por meio de pesquisa de satisfação (3.2.c), que inclui questões relacionadas à percepção da imagem da empresa e questões relacionadas aos produtos e serviços prestados.

O **desenvolvimento da marca** é realizado de forma corporativa por meio de ações da USCM (d2004) com validação pela Diretoria. Um dos itens relacionados ao desenvolvimento da marca no mercado é a apresentação da logomarca empresa (d1964) conforme definido no manual da marca, a qual se apresenta pela síntese gráfica do elemento identificador que encerra características e conceitos associados à Corporação. Sua evolução (figura 3.1.d.1) sintetiza novos princípios e atitudes, demonstrando a evolução da própria Organização (d1997). Com esse intuito, foi atribuída a logomarca da SANEPAR modernidade e dinamismo através de linhas sinuosas e arrojadas, que denotam movimento e leveza, contrapondo-se a rigidez anterior. **A forma de monitoramento e proteção da marca** ocorre por meio do acompanhamento (d2004) pela USCS das abordagens diárias da sociedade veiculadas na mídia e da Alta Direção nos diversos meios de interação (tabelas 1.3.c.1, 3.2.a.1). A proteção da marca está alicerçada na manutenção da imagem da organização, e o fato da SANEPAR já ter completado 55 anos de existência, com reconhecimentos nacional e internacional, sempre buscando a satisfação dos clientes, a conservação ambiental e o atendimento a legislação, faz da sua, uma marca forte e respeitada no setor de saneamento ambiental.

A **divulgação da marca** aos clientes e ao mercado (d2011) é realizada pela URCP por meio da identidade corporativa definida no “Manual da Marca SANEPAR”, desenvolvido pela USCM (d2004) e disponível na intranet. O manual padroniza as formas de divulgação da marca, como cor, design, placas de identificação das unidades operacionais e administrativas, uniformes, veículos e documentos para que a organização mantenha uma imagem única e forte. As formas de divulgação da marca são apresentadas na Tabela 3.1.c.1.

Os atributos adotados pela URCP para avaliar a imagem e as ações para consolidá-los estão descritos na tabela 3.1.e.1.



Figura 3.1.d.1

Tabela 3.1.e.1 – Atributos da Imagem e ações de consolidação

Atributos	Descrição	Ações implementadas
Valores e Diretrizes	Preocupação com o meio ambiente, uso racional da água, participação em projetos sociais, confiança e credibilidade dos clientes em relação a produtos e serviços.	Divulgação do Planejamento Estratégico (valores e princípios) da empresa no Site Institucional; Programas socioambientais descritos nas tabelas 4.1.e.1 e 4.2.b.1; Divulgação dos resultados das análises de qualidade da água no Site Institucional, ofícios as Secretarias da Saúde e divulgação mensal nas Faturas e nos diversos canais de interação com as partes interessadas;
Prestação de serviços	Atendimento eficaz e eficiente; continuidade no abastecimento e canais de comunicação disponibilizados pela Empresa.	Divulgação dos investimentos em saneamento, paradas no abastecimento entre outras informações no Site Institucional, disponibilização de diversos canais de relacionamento;
Qualidade da água	Parâmetros de potabilidade (gosto, cheiro, cor, transparência, pureza, etc) definidos na Portaria 5/2017 do Ministério da Saúde.	Divulgação dos resultados das análises de qualidade da água no Site Institucional, ofícios as Secretarias da Saúde e divulgação mensal nas Faturas e nos diversos canais de interação com as partes interessadas;
Responsabilidade socioambiental	Atuação ambiental e social voltada para o bem-estar da população.	Atuação da Sanepar com os clientes da tarifa Social Programas socioambientais descritos nas tabelas 4.1.e.1 e 4.2.b.1;

3.2 Relacionamento com clientes

3.2.a – Tratamento das solicitações, reclamações e sugestões formais ou informais

Atendendo ao objetivo estratégico de “Elevar a satisfação dos clientes” e visando eliminar falhas nos processos, produtos e serviços, **as solicitações, reclamações e sugestões** dos clientes, recebidas, diariamente, pelos canais de relacionamento, são registradas no SGC, sendo encaminhadas de forma imediata, pela emissão de “AS”, às áreas pertinentes para o tratamento, desde 1981, conforme descrição na Tabela 3.2.a.1. O controle da prática é realizado por meio da análise dos relatórios do SGC e do acompanhamento dos canais de relacionamento. As demandas registradas no SGC geram um número de protocolo com prazo de atendimento preestabelecido para cada tipo de serviço. Com este número, informado no ato do registro, o cliente e a Empresa, acompanham todo o processo desde o momento da geração do “AS” até a resposta com a solução para a demanda. A análise e o acompanhamento das transações com os atuais e novos clientes são realizados por meio de relatórios de controle do SGC. O pronto e eficaz atendimento de cada serviço é garantido por meio da programação de serviços de forma a obedecer e respeitar as prioridades estabelecidas de acordo com a ordem de recebimento da solicitação e grau de impacto aos clientes, à sociedade e imagem da Empresa. Em situações emergenciais, equipes operacionais de plantão 24 horas e/ou sobre-aviso realizam o atendimento imediato e tomam as providências.

As manifestações oriundas do Ministério Público, PROCON e demais Órgãos Públicos externos, desde 2004, são analisadas, tratadas e respondidas pela área responsável com auxílio da USJU, observando-se sempre os prazos estipulados.

Como forma de aperfeiçoar o tratamento das demandas oriundas das redes sociais, a partir de 2015 a USCS passou a gerir o perfil da empresa no *Facebook*, *Twitter* e *YouTube* (TV SANEPAR), mobile e as demandas são encaminhadas às UR's que analisam e retornam para o cliente.

A SANEPAR divulga os canais de relacionamento considerando a segmentação do mercado e clientes-alvo por meio da fatura, internet, visita mensal dos agentes comerciais de campo, centrais de relacionamento personalizado e telefônico, audiências públicas, propagandas e avisos em rádio e televisão, assim como em eventos realizados com a participação da comunidade.

As informações são **repassadas para outras áreas e parceiros** por meio eletrônico, comunicação interna, despacho nos versos dos ofícios e automaticamente pelo SGC.

Os principais canais de relacionamento disponibilizados aos clientes bem como a **comunicação do resultado e ações implementadas**, estão descritos na Tabela 3.2.a.1.

Tabela 3.2.a.1 – Canais de relacionamento, tratamento, ação e acompanhamento

Canal	Público Alvo	Finalidade	Meio/ contato	Tratamento/Ação	Retorno/ Acompanhamento	Desde
Relacionamento pessoal e telefônico 0800	Clientes	Receber reclamações, sugestões ou elogios.	Pessoal Telefone	Todas são analisadas e enviadas à área pertinente com prazo estabelecido e protocolo de AS.	Todas as solicitações são retornadas aos clientes e o tempo de resposta é controlado por meio do protocolo de AS.	d1998
Ouvidoria	Clientes Sociedade	Receber e monitorar reclamações (Ouvidoria). Sistema Unificado (SOS) em 2010	Internet Telefone e carta	Informações são enviadas aos gestores de clientes e Gerentes que as monitoram até a solução.	Retorno imediato ao cliente e prazo de retorno à ouvidoria de 10 dias.	d2006 m2010
Fale conosco	Clientes Sociedade	Receber solicitações, reclamações e sugestões via Site Institucional.	Internet	Todas as solicitações são encaminhadas para às áreas pertinentes.	Contato direto com o cliente, por telefone ou in loco.	d2004
Atendimento virtual/internet	Clientes	Receber reclamação e solicitação de serviços.	Internet	Todas as solicitações são encaminhadas para as áreas pertinentes.	Contato direto com o cliente, por telefone ou in loco.	d2004
Relacionamento com clientes especiais	Clientes Especiais	Receber solicitações, sugestões e reclamações. Contatar a este segmento sobre faltas de água programadas.	Pessoal, Telefônico, in-loco e através de reuniões.	Atendimento às solicitações realizadas. Manter relacionamento pró-ativo com este segmento.	Contato direto com o cliente, por telefone ou in loco.	d2008
Rede conveniada	Clientes	Presta informações, orienta e recebe o pagamento de faturas.	Pessoal	Envia a solicitação ao setor de arrecadação e áreas de atendimento.	Imediato ou orientação para procurar Atendimento Personalizado.	d2004
Registro das reclamações	Clientes Sociedade	Avaliar o número de reclamações por tipo e por atividade.	Pessoal, telefone, internet.	Enviadas às áreas pertinentes para solução imediata ou elaboração de planos de melhoria.	Imediato ou posterior por telefone ou in loco.	d2017
Atendimento especial pela Alta Direção	Clientes Sociedade	Receber, cadastrar e acompanhar as reclamações e sugestões originadas no Procon, imprensa, Poder Judiciário e outros órgãos públicos.	Pessoal, Telefônico, Ofícios	As situações recebem prioridade na resolução dos problemas, visando atender de forma rápida e eficaz.	Clientes envolvidos são contatados para identificar se a situação corresponde à expectativa antes da resposta formal ao órgão.	d2004
Relacionamento Agentes comerciais de campo	Clientes	Visita mensal nas residências, realizando atendimento, orientação, solicitações de serviços e sugestões no ato da leitura e entrega da fatura.	Pessoal	Todas as informações são encaminhadas a área comercial que analisa e remete as áreas pertinentes.	Imediato ou posterior por telefone, formal ou pessoalmente.	m2006
Reuniões com a sociedade	Clientes Sociedade	Contatos para receber reclamações, solicitações e sugestões comerciais e operacionais. Também prestar orientações.	Pessoal	Os questionamentos são esclarecidos in loco e as solicitações encaminhadas às áreas específicas.	Imediato ou posterior por telefone ou formal.	d2017
Atendimento através do distrito de controle SGC	Clientes	Analisa o status dos serviços solicitados pelos clientes.	Telefone	Alguns serviços de corte e religação que são cancelados por portão fechado são analisados. Aqueles emitidos a pedido do cliente.	Contato com o cliente para a verificação do cancelamento, para reemissão do serviço ou desistência.	d2015
Redes Sociais (Facebook / Twitter / Flickr / You Tube)	Clientes Sociedade	Contatos para receber reclamações, solicitações e sugestões e comunicar atividades que a empresa está desenvolvendo. Ex. parada em sistemas.	Eletrônico	As solicitações são respondidas diretamente na rede social.	Contato direto pela rede social.	m2012

Tabela 3.2.a.1 – Canais de relacionamento, tratamento, ação e acompanhamento

Canal	Público Alvo	Finalidade	Meio/contato	Tratamento/Ação	Retorno/Acompanhamento	Desde
Relacionamento pessoal e telefônico 0800	Clientes	Receber reclamações, sugestões ou elogios.	Pessoal Telefone	Todas são analisadas e enviadas à área pertinente com prazo estabelecido e protocolo de AS.	Todas as solicitações são retornadas aos clientes e o tempo de resposta é controlado por meio do protocolo de AS.	d2004
Ouvidoria	Clientes Sociedade	Receber e monitorar reclamações (Ouvidoria). Sistema Unificado (SOS) em 2010	Internet Telefone e carta	Informações são enviadas aos gestores de clientes e Gerentes que as monitoram até a solução.	Retorno imediato ao cliente e prazo de retorno à ouvidoria de 10 dias.	d2015
Fale conosco	Clientes Sociedade	Receber solicitações, reclamações e sugestões via Site Institucional.	Internet	Todas as solicitações são encaminhadas para as áreas pertinentes.	Contato direto com o cliente, por telefone ou in loco.	m2012
Atendimento virtual/internet	Clientes	Receber reclamação e solicitação de serviços.	Internet	Todas as solicitações são encaminhadas para as áreas pertinentes.	Contato direto com o cliente, por telefone ou in loco.	d2016

Para **tratamento das reclamações informais**, a Unidade mantém treinada a sua equipe de empregados (d2004), para a correta orientação aos clientes quanto à utilização dos canais de interação (ver Tabela 3.2.a.1), para a solução dos seus problemas. O controle das práticas é realizado por meio do Sistema de Reuniões (avaliação), acompanhamento de indicadores, protocolos na Ouvidoria e registro em Atendimento de Serviço (AS).

3.2.b – Acompanhamento das transações com clientes, incluindo os novos e novos produtos

A URCP acompanha sistematicamente (d2004) as transações com clientes incluindo os novos (novas ligações de água e/ou esgoto), por meio da abertura, tramitação e fechamento no sistema SGC do AS – Atendimento de Serviços, com resposta às solicitações do cliente com prazo preestabelecido. Como aperfeiçoamento da prática (m2018), o formulário de Atendimento de Serviços – AS passou a ser eletrônico. Anteriormente era realizada a impressão do formulário para encaminhamento e execução do serviço solicitado. Após a implantação do ASE – Atendimento de Serviço Eletrônico, a solicitação do serviço é enviada automaticamente à equipe de campo por *tablets*, agilizando o processo, dando confiabilidade às informações e permitindo a rastreabilidade do deslocamento da equipe por meio de GPS. Um dos objetivos do ASE é possibilitar resposta ao cliente em tempo real, após a execução do serviço. Outras formas de acompanhamento das transações com clientes ocorrem conforme descrito na tabela 3.2.b.1.

A URCP acompanha sistematicamente os novos empreendimentos (d2008), principalmente novos loteamentos, os quais devem passar pelo setor de Desenvolvimento Operacional, para aprovação de PHS – Projeto Hidrossanitário, no qual se analisa a viabilidade para atendimento com abastecimento de água e coleta de esgoto do local onde há interesse de abrir o loteamento. Após a aprovação o cliente fica liberado para iniciar suas obras mediante fiscalização pelos técnicos da Sanepar de forma a manter a qualidade e atender as normas estabelecidas para distribuição de água e coleta de esgoto. Ao final do empreendimento são realizadas as seguintes atividades pelos técnicos da Sanepar:

- **Redes de abastecimento de água:** antes da interligação da nova rede, na rede existente, são realizados testes de estanqueidade para verificação de vazamentos. Se tudo estiver dentro dos padrões é realizada limpeza e desinfecção das redes, com análises das características físicas e bacteriológicas da água, para após efetuar a liberação para consumo;
- **Redes de coleta de esgoto:** são realizados testes de continuidade de fluxo de esgoto, a fim de evitar possíveis entupimentos e refluxos para as residências e, se necessário, é realizada limpeza das redes para depois liberar para interligação ao sistema de redes existente.

Em relação à implantação de novas ligações de esgoto, de forma individual é realizada a vistoria técnica ambiental - VTA (m2006), onde se verificam os padrões da ligação e lançamento do efluente. No caso de obras de implantação e ampliação de RCE, o VTA aplica programas de sensibilização e adesão (d2009) por meio de profissionais habilitados, prestando orientações técnicas e comerciais, além de reuniões socioambientais e palestras para divulgar e sensibilizar a comunidade beneficiada com a nova RCE.

Por ocasião de implantação de cobrança de taxa de lixo via fatura da Sanepar as cidades de: Cornélio Procópio (d2006), Assai (d2007), São Sebastião Amoreira (d2006), Sapopema (d2013), Figueira (d2013), Nova América da Colina (m2018), Santa Mariana (m2018), o cliente recebe um comunicado da empresa, informando o novo procedimento, bem como os meios para proceder caso prefira o pagamento via prefeitura.

Outra forma de acompanhamento de transações com novos clientes é por meio da Pesquisa Pós-Venda (m2011), conforme 3.2.c.

Tabela 3.2.b.1 - Transações com Novos Clientes e Inserção de Novos Produtos

	Práticas	Acompanhamento	Desde
Novos Clientes	Novos Empreendimentos	Acompanhamento sistemático de novos loteamentos que são atendidos e analisados pela área de desenvolvimento operacional por meio de PHS, que avalia a viabilidade técnica do empreendimento sendo de água ou esgoto. Após aprovação o empreendedor inicia a obra mediante acompanhamento dos técnicos da SANEPAR para assegurar a qualidade, atendimento as normas para SAA e SES. Rede de abastecimento de água: realizados testes de estanqueidade, limpeza e desinfecção, com a análise das características físicas e bacteriológicas da água para que efetivamente seja interligada ao sistema público e liberada para consumo. Rede coletora de esgoto: realizados testes de continuidade de fluxo para que efetivamente seja interligada ao sistema existente.	2004
	SAR	Atuação pelo SGC, desde a solicitação do cliente, até a conclusão do serviço de ampliação do sistema de abastecimento ou de coleta de esgoto. Após a solicitação do serviço, é realizado levantamento em campo para orçamento e posterior retorno ao cliente para informação dos valores. Caso o cliente aceite, é encaminhado para composição do projeto executivo e posterior realização da obra.	1995
	Novas Concessões	Atuação especial ao poder concedente e aos clientes. É realizado estudo prévio para assunção do município pela GGND e após os acordos firmados, a Diretoria Financeira busca os recursos necessários para adequar os sistemas de saneamento existentes aos padrões da Companhia. Inicia-se a operação dos sistemas existentes com apoio da atual gestão municipal, detentora do conhecimento do sistema de saneamento existente e realiza reuniões comunitárias para apresentar a Companhia e sanar eventuais dúvidas com atuação conjunta da USEA.	2004
	Clientes especiais	O acompanhamento é personalizado e ocorre a partir da apresentação do PHS, solicitação da ligação, execução do serviço e implantação da ligação.	2008
	Pesquisa Pós-Venda	Aplicada aos clientes novos quando da solicitação de novas ligações de água e esgoto. A pesquisa feita por telefone visa aferir a qualidade do serviço, sanar eventuais dúvidas, verificar o grau de satisfação do cliente e oportunizar a melhoria da prestação de serviço, seguindo a metodologia desenvolvida pela USCM.	2011
Novos Produtos	Taxa de coleta de lixo	É um serviço disponibilizado para o Poder Concedente, onde a cobrança da taxa de lixo é realizada via fatura da SANEPAR. O cliente recebe um comunicado da empresa informando o novo procedimento, bem como os meios para proceder caso prefira o pagamento via prefeitura.	2006
	Novas ligações de esgoto	Em relação à implantação de novas ligações de esgoto, de forma individual é realizada a vistoria técnica ambiental, onde se verificam os padrões da ligação e lançamento do efluente. No caso de obras de implantação e ampliação de RCE, são realizados programas de sensibilização e adesão por meio de profissionais habilitados, prestando orientações técnicas e comerciais. São realizadas, também reuniões socioambientais e palestras para divulgar e sensibilizar a comunidade beneficiada com a nova RCE. Este trabalho é realizado em parceria com USEA.	2006
	Toten	Agilidade no atendimento para emissão de fatura.	2018

3.2.c – Avaliação da satisfação/insatisfação dos clientes.

Visando atender ao objetivo estratégico “Elevar a Satisfação dos Clientes” e “Fortalecer a Imagem da Empresa”, a **satisfação, fidelidade e insatisfação dos clientes** com relação aos serviços prestados, bem como a avaliação da imagem da Sanepar perante os clientes é aferida bienalmente (d2001), por meio de pesquisa coordenada pela USCS e USCM/Coordenação de Marketing. É utilizada a metodologia das pesquisas quantitativas voltadas a avaliação da expectativa do cliente em relação aos serviços executados, com base em amostragem probabilística e aplicação de questionários estruturados e específicos para cada segmento, com caráter corporativo, embora os resultados possam ser tratados por Unidade. A amostragem era determinada considerando-se o índice de erro de 7% e nível de segurança de 95%. A escala adotada para avaliação variava de 1 a 5 pontos, o que significa dizer que o cliente considera que o serviço está desde “muito pior que o esperado” até “muito melhor do que o esperado”. A pesquisa passou a ser realizada por meio de entrevistas telefônicas aplicadas pela USAT (m2009), a clientes qualificados de forma que o questionário capture a avaliação dos consumidores em condições normais de fornecimento, bem como daqueles que tenham habilidades mínimas necessárias para entender as informações que estão sendo solicitadas, segmentada em:

- **Residencial (IA/COM/0399):** tarifa social e tarifa normal, composto por homens e mulheres responsáveis pelos domicílios onde residem, que estejam com abastecimento regular no momento da entrevista, residam na cidade há mais de 6 meses, tenham mais de 18 anos e saibam ler e escrever.
- **Não Residencial (IA/COM/0396):** composto por empreendedores (proprietários) de micro e pequenas empresas, gerentes de empresas e de instituições de utilidade pública, com abastecimento regular.

A pesquisa atualmente é aplicada anualmente (m2011) e realizada por empresa especializada em opinião pública. A amostragem é estratificada segundo o sexo, faixa etária, grau de escolaridade e posição geográfica, segmentada em residencial e não residencial e os resultados passaram a ser representados em porcentagem.

O trabalho de levantamento de dados para clientes residenciais foi feito por meio de entrevistas pessoais em 82 municípios do Estado do Paraná, sendo checadadas simultaneamente à sua realização em 19,89% das entrevistas. Tal amostra atinge um grau de confiança de 95% para uma margem de erro estimada em 2% para os resultados gerais. O trabalho de levantamento de dados para clientes não residenciais foi feito por meio de entrevistas pessoais em 415 empresas, em 82 municípios no Estado do Paraná, sendo checadadas simultaneamente à sua realização em 19,76% das entrevistas. Tal amostra atinge um grau de confiança de 95% para uma margem de erro estimada em 5% para os resultados gerais.

Foram incorporadas na pesquisa em 2011 perguntas relacionadas à percepção e satisfação dos clientes com relação à preocupação da Sanepar com o meio ambiente, avaliação do site da Sanepar, envolvimento da empresa com a comunidade, entre outros, visando avaliar o zelo pela imagem, confiabilidade e a fidelização dos clientes conforme questões relatadas neste critério.

A **insatisfação** dos clientes é avaliada por meio da pergunta na Pesquisa de Satisfação dos Clientes: “Quanto aos serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento do esgoto aqui na localidade onde o Sr(a) mora o Sr(a) diria que está muito satisfeito (a), satisfeito(a), nem satisfeito(a) nem insatisfeito(a), insatisfeito(a) ou muito insatisfeito(a)?” Visando aferir a **satisfação, fidelidade, e insatisfação dos clientes dos concorrentes ou organização de referência**, em 2011 incluiu questão que avaliam os serviços prestados pela Sanepar em comparação aos prestados pela Copel por ser uma empresa reconhecida nacionalmente e possuir a similaridade quanto a área de abrangência e gestão do Governo do Estado do Paraná. O controle da prática de avaliação da satisfação, fidelidade e insatisfação dos clientes é realizado por meio do acompanhamento do cronograma de aplicação da pesquisa pela USCS/USCM e pelo Sistema de Reuniões.

Visando manter as ações de melhoria contínua na avaliação da satisfação/insatisfação dos novos clientes (m2016) e com a orientação da USCM, de acordo com a norma PF/COM/0079 do SNS, implantou a pesquisa pós-venda de acordo com a norma IT/COM/0265. Esta pesquisa mensal com fechamento anual consiste em consultar uma amostragem de 10% dos clientes que solicitam serviços e novas ligações de água e/ou esgoto, visando aferir a satisfação e identificar as insatisfações quanto aos serviços prestados.

3.2.d – Análise e utilização de informações obtidas dos clientes

As informações obtidas dos clientes a partir dos diversos canais de relacionamento (Tab. 3.2.a.1), **são analisadas** (d2011) na reunião de avaliação de resultados setoriais e da Alta Direção. Essas informações **são utilizadas** para a formulação de planos de ações que são registrados no SISWeb (m2015) e encaminhados para áreas pertinentes, conforme 1.2.b, atendendo ao Objetivo Estratégico de “Elevar a satisfação dos clientes”. Como exemplos de melhoria nos processos a partir da análise de informações obtidas dos clientes, a URCP passou a informar sobre as paradas programadas no abastecimento com 72h de antecedência aos clientes; implementação do Call Center gratuito (0800) e estímulo para o consumo de água da torneira com propagandas em totens e outdoors.



4 SOCIEDADE

4.1. RESPONSABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SOCIOAMBIENTAL

4.1.a. Identificação e Atendimento a Leis, Normas, Regulamentos e Códigos de Adesão Voluntária

Alinhadas ao compromisso de "Atender Normas e Disposições Legais", das Políticas da Qualidade e Ambiental, as leis, aplicável, a URCP utiliza metodologia de Controle e Avaliação da Legislação – CAL (IT/AMB/0060). A USGA, área gestora deste processo, recebe, mensalmente, de empresa especializada contratada, relação das novas legislações Federais e Estaduais pertinentes às atividades da SANEPAR e, quando necessário, atualiza a legislação na planilha CAL. Quando da identificação de leis municipais, a Unidade repassa de imediato à USGA para atualização da CAL.

De maneira proativa a Sanepar estabelece ainda, para os processos água e esgoto, limites internos de padrão mais rigorosos do que a legislação exige, atuando na prevenção da conformidade legal e regulamentar.

A URCP adota como código de adesão voluntária o Sistema de Gestão da Qualidade baseado na ISO 9001 (m2017). As leis, regulamentos, normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à URCP (Tab. 4.1.a.2) **são atendidas**, através do cumprimento às normativas internas nos processos administrativos, operacionais, elaboração de projetos, execução de obras e contratações. Desde 2011, os métodos de controle dos padrões de trabalho (tab.1.1.e.1) garantem o atendimento aos requisitos legais e regulamentares.

Requisitos (leis, normas e regulamentos)	Área Gestora
Regulação	URSG
Ambientais	DMA
Trabalhistas, segurança do trabalho e sociais	USRH/USJU
Processo água	USAG/USAV
Processo esgoto	USES/USAV

Desde 2012, são elaborados diagnósticos ambientais, pela APDA/DMA, cujo objetivo é o confronto dos requisitos legais e padrões de lançamentos com os resultados das Unidades operacionais do processo esgoto. De posse desses dados, a URCP elabora e executa planos de ação, visando evitar pendências legais ou sanções, bem como desenvolver ações de melhoria.

No caso da legislação trabalhista, a SANEPAR na condição de Sociedade de Economia Mista do Estado do Paraná, e com base no parágrafo 1º, artigo 173 da Constituição Federal de

1988, está sujeita ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto às exigências trabalhistas e tributárias. Neste sentido, os seus empregados, embora prestem concurso público para serem admitidos com base no artigo 37, I e II da Constituição Federal, são contratados e regidos pelo sistema celetista (iniciativa privada). A SANEPAR cumpre as disposições contidas na CLT, bem como as pactuadas através de ACT firmados com os Sindicatos que representam as categorias de empregados que compõem o quadro funcional.

Quanto à regulação, instituída em função da Lei 11.445/07 que propõe as diretrizes nacionais para o setor de saneamento, a Sanepar, criou em 2014 a USRG visando aprimorar a forma de identificação dos requisitos e facilitar o cumprimento das exigências regulatórias relativas às dimensões técnica, econômica e social da prestação dos serviços de saneamento básico.

Os principais requisitos e seus respectivos **indicadores de desempenho** estão descritos na Tab. 4.1.a.2.

Eventuais sanções ou pendências de qualquer natureza, movidos pelos órgãos competentes, são conduzidos e **tratados** pela URCP, acompanhados pelas áreas gestoras (Tab. 4.1.a.1) para subsidiar as respostas ou defesas, além de firmar Termo de Compromisso ou Termo de Ajustamento de Conduta - TAC, com negociação de ações e metas a serem cumpridas, quando necessário.

Leis-portarias ou resoluções	Processo	Requisitos	Indicadores
Portaria 5/2017 – Ministério da Saúde	Produção e distribuição da água.	Regulamenta padrão de potabilidade e qualidade da água distribuída	ICP
Resoluções 357/2005 430/2011 - CONAMA	Tratamento de esgoto	Condições e padrões de lançamento de efluente	ICE
Lei Federal – 13.303/2016 Processos licitatórios, RILC	Administrativo	Regulamenta processos licitatórios para obras, serviços, publicidade, compras, alienações e locações	Ebitda Resultado Líquido
Resolução 21/2009 - SEMA	Coleta e tratamento de Esgoto	Licenciamento, condições e padrões de lançamento de efluente	ICE e Licenciamento Ambiental de ETE.
Decreto Estadual 9957/2014	Captação de água e lançamento de esgoto tratado	Regime de outorga de direitos de uso de recursos hídricos	Outorgas de captações subterrâneas, superficiais e lançamento de efluente
Resolução 375/2006 CONAMA	Tratamento e uso agrícola do lodo de esgoto	Crítérios e procedimentos para uso agrícola do lodo de esgoto	IRL
Código de Defesa do Consumidor	Comercial	Garantir os direitos do consumidor	Índice de Satisfação do Cliente Externo

4.1.b. Identificação de Aspectos e Tratamento de Impactos

Busca-se o cumprimento da Política Ambiental da Sanepar por meio das diretrizes inseridas no Mapa Estratégico, expressas no objetivo "Assegurar a Gestão Ambiental" e "Atuar com Responsabilidade Socioambiental".

Atendendo aos Objetivos Estratégicos "Assegurar a Gestão Ambiental", a URCP (d2016) **identifica os aspectos sociais e ambientais adversos**, decorrentes de seus produtos, processos e instalações por meio da metodologia da Planilha de Aspectos e Impactos Ambientais – PAI baseada na IT/AMB/0022. O levantamento destes aspectos e a avaliação dos impactos são realizados nas diversas etapas do processo produtivo de água e de tratamento de esgoto, considerando o grau de severidade, ocorrência, demandas da sociedade, riscos e legislação ambiental, sendo mensurado cada impacto identificado.

Tal metodologia estabelece critérios para identificação dos aspectos, avaliação, classificação e tratamento dos

impactos ambientais e sociais relacionados aos produtos, serviços, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final. A metodologia passou por reformulação (m2013) o que resultou na simplificação do entendimento e compactação da PAI com divisão da mesma em 3 Macroprocessos (Água, Esgoto e Administrativo), bem como possibilidade do cálculo de Eficiência do Sistema de Gestão Ambiental individualizado por aspecto identificado. Para o tratamento dos **aspectos considerados significativos** são elaborados planos de ação mitigatórios, os quais possuem acompanhamento e controle pelos gestores do processo.

A PAI é revisada pela Unidade através de equipe multidisciplinar em situações como: surgimento ou alteração de legislação; identificação de novo aspecto ambiental; redefinição de prioridades na administração do negócio; ocorrência de incidentes/acidentes ambientais; novas demandas pelas partes interessadas; modificações nos processos produtivos; instalações de novos equipamentos ou novos projetos industriais; não conformidade identificada em rotina de operação ou auditorias.

Os aspectos e impactos são **tratados** com ações contínuas e atenuantes, com a legislação ambiental aplicável e, quando considerados significativos, são tratados com os respectivos controles operacionais (PF, IT e IA registrados no SNS). A Tabela 4.1.b.1 apresenta a forma de **tratamento** dos principais aspectos/passivos e as metas para eliminar, minimizar ou compensar os **impactos sociais e ambientais**.

Aspecto/Passivo	Impacto	AMB. SOC.	Tratamento	Meta - 2018
Interrupção no abastecimento	Transtornos à população	S	<ul style="list-style-type: none"> Investimento em obras e melhorias; Comunicação verbal ou escrita à imprensa, clientes-alvo e instituições de utilidade pública; Disponibilização de Caminhão Pipa (Controle através de instruções do Sistema Normativo). Orientação para instalação de Caixa de Água 	Interrupções acima de 4 horas (38)
Dosagem de Cloro	Excesso/falta de cloro na água distribuída; Doenças causadas por veiculação hídrica.	S	<ul style="list-style-type: none"> Controle da aplicação de cloro na água através de análises e registros BMTP; 	ICP (99,80)
Perdas de água no sistema de distribuição	Aumento no consumo de recursos naturais; transtornos a população	A/S	<ul style="list-style-type: none"> Aplicação do Método MASPP para redução de Perdas de Água (Controle através de instruções do Sistema Normativo); 	IPL (187,79)
Resíduos oriundos do tratamento de esgoto	Contaminação do solo e da água	A	<ul style="list-style-type: none"> Tratamento do resíduo, destinação e aterro sanitário. Controle através de instruções do SNS 	IRL (1,00)
Lançamento de efluente tratado no corpo receptor	Contaminação do corpo receptor	A	<ul style="list-style-type: none"> MASP-E (USIDL); Demais unidades com controle através de instruções do Sistema Normativo 	ICE (90,50) e Índice de tratamento de Esgoto (100,00)
Consumo de energia elétrica	Aumento no consumo de energia elétrica.	A	<ul style="list-style-type: none"> Manutenção corretiva e preventiva dos equipamentos; Aplicação do senso de redução do Programa Use o Bom Senso. Aplicação do Método MASPP controle através de instruções do Sistema Normativo 	Eficiência Energética Água (1,34) e Esgoto (0,08)
Liberação de gases de efeito estufa	Degradação da camada de ozônio; odores indesejáveis	A/S	<ul style="list-style-type: none"> INVENTÁRIO dos GEE, Substituição de gasolina por etanol; Implantação de cortina verde: plantio de mudas de árvores ao redor das ETs. Instalação, regulagem e ajustes periódicos dos queimadores de gás; 	
Educação Ambiental	Disseminação conceito de sustentabilidade; sensibilização para preservação de recursos hídricos e uso racional da água	A/S	<ul style="list-style-type: none"> (d2004) Palestras e exposições com temas relativos a Sustentabilidade e processos da Sanepar; (d2004) Atendimento a Visitas nas Unidades Operacionais (ETAs e ETEs); (d2004) Participação dos eventos da Agenda Unificada. 	

Um dos programas que também contribuem para melhorias dos processos na Unidade é o Programa UBS corporativo (d2004). Vinculado à Missão e às Políticas da Qualidade e Ambiental, o Programa constitui-se em práticas preconizadas nos conceitos: 5S (Sentidos de Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde e Autodisciplina), 3R (Sentidos de Redução, Reutilização e Reciclagem) e Senso de Responsabilidade Social. As ações realizadas em conjunto visam priorizar e viabilizar o tratamento preventivo das situações que, direta ou indiretamente, possam causar impactos negativos à FT, à sociedade e ao ecossistema, em consequência das instalações, processos e produtos. Essas ações têm o objetivo de reduzir, minimizar ou eliminar os impactos sociais e ambientais, além de melhorar e organizar o ambiente de trabalho. O controle dos impactos sociais e ambientais, e o refinamento das ações de melhoria são realizados por meio da análise anual do comitê com a gerência e pelo ciclo de aprendizado (PDCA). Alinhada aos objetivos estratégicos de “Buscar a Excelência dos Produtos e Processos” e “Atuar com Responsabilidade Socioambiental”, a URCP mantém parcerias corporativas em ações que visam evitar ou mitigar os impactos adversos à sociedade e ao meio ambiente, prevenindo acidentes, principalmente por meio de:

- Parceria com a USEA (d2004), que realizam atividades de Educação Ambiental Interna e Externa;
- Treinamentos operacionais (d2004) voltados a qualidade da água produzida, distribuída e do esgoto tratado, com o objetivo de evitar problemas por falha humana nos processos produtivos;
- Diagnóstico ambiental (d2012) no qual são verificadas as situações e necessidades de melhoria dos ativos de

infraestrutura operacional com objetivo de prevenir desabastecimento, ocorrência de situações de riscos ambientais com adequações de Unidades Operacionais (Ex: ETA's, ETE's e elevatórias).

Nos casos de eventuais situações de emergência, a Alta Direção da URCP segue as normas internas descritas, PF/AMB/0015 e PF/NEG/0022, comunicando a situação a USCS e USJU, responsáveis pela disseminação das informações às principais partes interessadas. Paralelamente, a URCP, aplica o Plano de Gerenciamento de Crises, atuando na causa e direcionando o trabalho dos técnicos para a solução da crise. Especificamente para os serviços de manutenção terceirizados é seguida a IT/OPE/2015.

4.1.c. Promoção de Ações Voluntárias com Vistas ao Desenvolvimento Sustentável

Com o objetivo de atender à Política Ambiental da SANEPAR, a URCP **promove** e apoia de forma voluntária, ações com vista ao desenvolvimento sustentável por meio de programas socioambientais (tab.4.1.c.1), nos quais ações de cunho socioambiental são incentivadas com a participação da FT, intensificando o relacionamento entre as partes envolvidas.

O critério de seleção das ações baseia-se no fortalecimento do Programa Tarifa Social e os Compromissos da Política Ambiental: Melhorar constantemente o desempenho ambiental dos processos; Prevenir e reduzir os riscos e danos ambientais; Atender à legislação ambiental aplicável; Conservar os recursos hídricos; Promover a gestão dos objetivos e metas ambientais; Promover e consolidar as ações socioambientais internas e externas. Assim, alinhando interesses da empresa e voluntariado FT com as necessidades de clientes que vivem em situação de vulnerabilidade social.

A seleção das ações também é fundamentada nas necessidades da sociedade e das partes interessadas (1.3.a). Para a implementação das ações relativas ao desenvolvimento sustentável, a URCP **desenvolve parcerias e redes** (Tab. 4.1.c.1). Uma das formas de desenvolver parcerias, conscientizar e **envolver a FT** e demais PI é a criação do Comitê de Responsabilidade Socioambiental (m2018), sistematizando o desenvolvimento de ações sustentáveis e atendendo o Senso de Responsabilidade Social que faz parte do Programa UBS. Há também ações descentralizadas devido ao perfil da FT e da sociedade e ou comunidade nas quais as unidades estão inseridas, contando com diversos parceiros institucionais e locais.

Os principais requisitos e respectivos indicadores relativos ao desenvolvimento da sociedade são apresentados na tabela 4.1.c.2.

Necessidade e Expectativa	Requisito	Indicador de desempenho
Conservação do Meio Ambiente	Qualidade Ambiental	ICE, IPL, TIA
Informações sobre o saneamento ambiental	Educação Socioambiental	Visitas em ETAs/ETEs
Atendimento com RCA e RCE	Universalização do Saneamento	IARDA, IARCE
Cumprimento a Legislação	Atendimento a legislação aplicável	ICP, ICE, Outorga e Licença Ambiental
Responsabilidade Social	Atendimento a Sociedade	Campanha agasalho, Doação de sangue.

Atividade	Parceiros/ Rede	Ações principais	Público alvo	Apoiadora/ Promotora	Ano de início
Eventos de Educação socioambiental e institucional	DMA, USCS e órgãos públicos.	Promoção de diversos programas de interação com a sociedade, como: participação em datas especiais de motivos ambientais, exposição de estandes em feiras e eventos e palestras em escolas, universidades e clubes de serviços. São momentos apropriados para mobilização e sensibilização da empresa e sociedade, visando a conscientização sobre a importância da preservação do meio ambiente.	Sociedade	P	2003
Comitê de Bacias Hidrográficas	Órgãos públicos, sociedade civil e Entidades.	Atuação nas bacias Norte Pioneiro, Paranapanema, com ações voltadas à preservação de mananciais, ampliação e manutenção dos sistemas de esgotamento sanitários, para a redução da poluição dos recursos hídricos.	Sociedade	A	2006
FMMA	Poder Concedente	Destinação mensal de 0,8% a 1,0% da receita da Sanepar nos municípios que possui Contrato Programa / Concessão	Municípios	P	2005
Programa Use o Bom Senso	DMA	Atividades voltadas para a sustentabilidade através dos 5 Ss, além da redução do consumo, abordando ainda Reutilização e Reciclagem de materiais de materiais e recursos naturais. Apoio na participação em ações e projetos socioambientais.	FT, parceiros, terceirizados e fornecedores	P	2005
Visitas monitoradas em ETAs, ETEs,	DMA	Promoção de visitas orientadas em Estações de Tratamento de Água e Esgoto, com a finalidade de sensibilizar sobre importância e necessidade de preservação dos recursos naturais.	Instituições de Ensino; Sociedade	A/P	2003
Formação de multiplicadores sobre segregação de resíduos/ Visita monitorada	DMA/USEA/URCP /URAP	Treinamento de professores, como multiplicadores para a sensibilização da comunidade para a correta segregação e participação na coleta seletiva.	Secretarias Municipais de Educação	P	2015
Eco Expresso	DMA	Ônibus que apresenta maquete com o caminho percorrido pela água desde a nascente até a sua disposição final na forma de esgoto tratado. Também aborda destinação de resíduos sólidos para aterro sanitário.	Sociedade	A	2014

Tabela 4.1.c.1 – Principais Ações Implementadas ou Apoiadas

Atividade	Parceiros/ Rede	Ações principais	Público alvo	Apoiadora/ Promotora	Ano de início
Eficiência energética	USEM-ND GPDO	Manutenção do Programa de redução do consumo de energia elétrica em todas as unidades operacionais, controle mensal das faturas, identificando os desperdícios e adotando ações corretivas e preventivas; Gestão do custo de Energia Elétrica por meio do SCI.	Sociedade	P	2011
Fundo Azul	Municípios, Emater e outros	Execução de Programas Fundo Azul, em parcerias com demais órgãos ambientais, visando a conservação de águas de mananciais de abastecimento público.	Sociedade	P	2004 2017
Averbação de Reserva Legal	USPOND/DMA	Elaboração de documentação para averbação das Reservas Legais nos imóveis rurais (Captações de Água e ETEs), na abrangência da URCP.	Sociedade	P	2006
Redução de Gases Efeito Estufa - GEE	DMA	Implantação de cortina verde: plantio de mudas de árvores ao redor das ETEs. Instalação, regulagem e ajustes periódicos dos queimadores de gás: tecnologia limpa de baixo impacto ambiental.	Sociedade	P	
Programa Se Ligue na Rede	Sec. Meio Ambiente, Saúde, PM, IAP.	Promover a correta ligação de esgoto a rede coletora considerada fator primordial para a promoção de saúde pública, qualidade ambiental e de vida da população.	Sociedade	P/A	2004
Doação Nota Fiscal sem CPF	URCP	Doação de Nota fiscal sem CPF para entidades assistenciais.	Sociedade	A	2018
Campanha Agasalho	URCP	Arrecadação de roupas e cobertores entre os empregados de forma voluntária.	Sociedade	A	2004
Doação de Sangue	URCP	Campanha para repor o estoque de sangue nos bancos com chamamento dos empregados de forma voluntária.	Sociedade	A	2004
Programa Sem Óleo na Rede	URCP	Instalação de pontos de coletas de óleo de cozinha que serão recolhidos por uma empresa especializada e valor arrecadado revertido para instituições de caridade.	Sociedade	A	2018
Combate a Perdas de água	USDO	Combate ao desperdício de água.	Sociedade	P	2007
Auxílio ao Hospital do Câncer	USRH e Hospitais	Doação voluntária dos empregados para auxílio financeiro aos hospitais de Curitiba, Londrina e Cascavel, descontado em folha de pagamento.	Sociedade	P	2007
Outubro Rosa Novembro Azul	USRH, Fundação Sanepar e Prefeitura	Campanha de conscientização à prevenção ao câncer de mama e de próstata.	Sociedade	A	2012

4.1.d. Acessibilidade aos Produtos e Instalações

Em atendimento ao Objetivo Estratégico “Promover a Universalização do Saneamento Ambiental”, a URCP **propicia acesso** aos produtos e suas instalações conforme Tabela 4.1.d.1. Como melhoria foi realizado em 2017 diagnóstico para avaliar as centrais de relacionamento com os clientes sendo a acessibilidade um dos itens avaliados e como refinamento da prática foi aprovado a alocação de recursos para a construção de duas novas centrais de relacionamento em São Sebastião da Amoreira e Nova América da Colina.

Tabela 4.1.d.1. – Formas de Acessibilidade aos Produtos, Processos, Informações e Instalações

Acessibilidade		Objetivos	Frequência	Responsável	Padrão/Controle
Instalações	Atendimento personalizado	Adequação física para os portadores de necessidades especiais.	Contínua, desde 2011	Alta Direção	NBR 9050 e Planejamento Estratégico
Informações	Fatura de água em braile	Facilitar leitura da fatura por clientes com deficiência visual.	Mensal, desde 2007	URCP com apoio da USCM	Lei Federal 17.354/2008 e SGC
	Canais de Relacionamento	Acesso as informações sobre serviços, produtos e processos.	Contínuo, desde 2004	URCP com apoio da USCM	Tabela 3.2.a.1
Produtos	Tarifa Social	Tarifa residencial diferenciada para clientes de baixa renda.	Mensal, desde 2004	URCP com apoio da USCM	Decreto 2460/2004, IT/COM/0088 e SGC
	Tarifa de Micro e Pequeno Comércio	Tarifa diferenciada para estabelecimentos isentos de ICMS, com inscrição no SIMPLES ou clientes que executam atividades de prestação de serviços com alvará da Prefeitura.	Mensal, desde 2005	URCP com apoio da USCM	Decreto Estadual 4266/2005 e SGC
	Tarifa de Entidade Filantrópica	Desconto de 50% sobre o volume excedente à tarifa mínima.	Mensal, desde 2004	URCP com apoio da USCM	IT/COM/0205 e SGC
	Suspensão Temporária de Pagamento de Fatura	Benefício concedido ao cliente que está desempregado.	Mensal, desde 2004	URCP com apoio da USCM	IT/COM/0138 e SGC
	Aplicativo Mobile	Canal de relacionamento com o cliente	2017	USCM/USTI	IT/COM/0257
	Totem de autoatendimento	Impressão de segunda via	2018	USCM/USTI	IT/COM/0257
Processos	Admissão de pessoas com necessidades especiais	Ocupação de atividades compatíveis com suas limitações.	Contínua, desde 2000	URCP e USRH	Lei 8213/1991 e Edital de concurso público



5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

5. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

5.1 Informações da organização

5.1.a Para um gerenciamento e operação eficiente, a organização identifica as necessidades de informações através do processo de formulação das estratégias, nos diversos níveis de reuniões (tab.1.2.b.1), nas auditorias de gestão, análise dos indicadores, projetos, planos de ação, programas, e também pela força de trabalho durante as atividades diárias. Este método é fundamental para integrar os processos principais e de apoio, para elaborar e acompanhar o planejamento estratégico da empresa e subsidiar as tomadas de decisões. A gestão das informações está fundamentada em três tipos básicos:

Informações Corporativas: são identificadas pelas áreas gestoras dos sistemas informatizados, as quais tem como atividades fundamentais discutir e analisar, com as Gerências da Sanepar, a real necessidade das informações e a forma de coleta, seleção, tratamento, formatação e disponibilização das mesmas. Esses sistemas são desenvolvidos pela USTI ou empresas contratadas, sendo padronizados para alimentar e sustentar o conjunto de aplicativos em uso na Sanepar. Também fazem parte das informações corporativas: circulares, resoluções, atas de REDIR, e outros, orientando os processos da URCP. Os principais sistemas de informações, formas de disponibilização, disseminação, finalidade, área gestora e periodicidade de atualização, estão descritos na tabela 5.1.b.1.

Informações Locais: a identificação das necessidades ocorre na URCP desde sua criação, no processo de planejamento das estratégias, por meio dos diversos níveis do sistema de reuniões, nas auditorias de gestão e nas rotinas diárias, onde os empregados identificam e apresentam suas necessidades aos responsáveis pelos processos e aos coordenadores. Os principais sistemas de informações estão descritos na tabela 5.1.b.2.

Informações Externas: na busca pela melhoria de processos e práticas de gestão, as informações externas auxiliam a URCP a definir estratégias e planos de ações. Suas necessidades são verificadas através de benchmarking, documentos, correspondência, meios de comunicação, visita a feiras, pesquisas em Internet e constante comunicação com os clientes, observando suas necessidades e avaliando os processos atuais para atender suas demandas, entre outros.

O controle das práticas de identificação das necessidades de informação é feito por meio do monitoramento, pelos Coordenadores dos processos, do desenvolvimento das atividades em todos os níveis, assim como pelo sistema de reuniões (tab.1.2.b.1).

5.1.b O desenvolvimento e implantação dos sistemas de informação

Os principais sistemas de informação corporativos **são desenvolvidos e implantados** pela Unidade de Serviços de Tecnologia e Informação - USTI, considerando as necessidades identificadas dos usuários.

A disponibilização das informações é assegurada aos usuários por meio de um parque de computadores, atualizados e ampliados de acordo com as demandas planejadas, sob a coordenação da USTI. Essa Gerência também monitora os usuários internos quanto ao uso da rede, verifica a disponibilidade dos sistemas, o tempo de acesso de cada usuário, sendo oferecido de maneira proativa o serviço ininterrupto de suporte e resposta a possíveis problemas por meio do *Help Desk* (IT/INF/0025).

As localidades da URCP repassam suas necessidades para as áreas gestoras dos processos e estas por sua vez, solicitam a USTI, o atendimento da demanda em um sistema existente ou mesmo com a criação de um novo sistema. Todos os sistemas utilizados no ambiente informatizado da Sanepar possuem uma área gestora (d2005), que é responsável pelas definições, orientações e administração de cada sistema. Essas áreas formalizam à USTI as demandas identificadas pelas áreas usuárias da Empresa por meio do sistema de Solicitações de Serviços da USTI (SSU) utilizando a ferramenta DMS (IT/INF/0033). Quando o sistema de informação não demanda projetos e conhecimentos técnicos avançados, são desenvolvidos e/ou implantados pela própria Gerência em suas localidades, como, por exemplo, informações controladas por planilhas. A disponibilização de informação para FT é realizada, principalmente, pela Intranet, onde é possível acessar todos os sistemas informatizados. Para as demais partes externas interessadas, o acesso é por meio do site institucional, com acesso a informações voltadas aos clientes (Autoatendimento Virtual, Ouvidoria, Fale Conosco), fornecedores (cadastro, licitações, tabela de preços, informações técnicas, etc), investidores (Visão institucional, regulação, etc), prefeituras (municípios atendidos, paradas no abastecimento), e produtos e tarifas. Em 2012 foi criado o perfil da Sanepar no Facebook (d2014) e disponibilizado o acesso para alguns serviços de autoatendimento virtual no site institucional sem exigir senha. Como refinamento da prática, em 2016 foi lançado o app para celulares Sanepar Mobile que permite a todos os clientes interação e solicitação dos serviços sem a necessidade de se deslocar até uma central de relacionamento.

A principal solução adotada, visando a integração das informações e dos sistemas da Sanepar, foi a criação do SIS. Desde 2004, esse sistema integra dados de outros sistemas, disponibilizando informações gerais da empresa quanto aos aspectos físicos, operacionais, econômicos, RH e comerciais. Em 2007, houve a implantação do SISWeb, permitindo que além das informações do SIS, fossem integradas as informações que compõem o planejamento estratégico, o acompanhamento dos resultados e metas dos indicadores, consulta e controle de planos de ação. Como refinamento (m2014) as análises de desempenho são registradas direto no Sistema de Informação. Visando a **integração das informações das partes interessadas externas**, o SISWEB disponibiliza também informações de contratos, negociações e visitas ao Poder Concedente. As principais formas de integração com as partes interessadas, por meio de sistemas de informações, acontecem conforme tabela 5.1.b.3.

Outra solução adotada foi a adequação do Sistema de Contratação Descentralizada para proporcionar a padronização das contratações, facilitar e agilizar a instrução dos processos, permitindo o envio de informações aos

órgãos fiscalizadores e possibilitando à administração a gestão das contratações sob os aspectos legais e econômicos.

Para garantir a disponibilização das informações e atendendo ao Objetivo Estratégico "Investir no desenvolvimento institucional", a Sanepar (d1990) **mantém sua infraestrutura compatível** com o crescimento do negócio e da demanda por informações de forma a atender as necessidades dos usuários, com base no PF/INF/0001 que estabelece critérios de utilização dos recursos tecnológicos disponibilizados pela USTI e no PF/INF/0009 que estabelece diretriz corporativa e padronizam procedimentos referentes à aquisição, transferência, atualização tecnológica, manutenção, substituição e locação de equipamentos de informática. A IT/INF/0039 define padrões e normalização para: 1- solicitação de expansão/acesso à rede corporativa (até 2011 para localidades com mais de 2500 ligações de água e a partir de 2012 passou a ser para localidades com mais de 1500 ligações) onde a URCP é atendida em todas as sedes dos 14 municípios desde 2016; 2- de soluções de conexão à rede corporativa em eventos externos e de acesso à rede corporativa por prestadores de serviços. Tais solicitações são realizadas formalmente pelas áreas à USTI, com antecedência à sua necessidade, a qual irá realizar estudo de viabilidade para atender ou não a solicitação. Para sustentar a disponibilização das informações por meio eletrônico, a USTI mantém em constante atualização a infraestrutura de equipamentos, rede de comunicação e *softwares*.

Para as localidades que não dispõem de acesso à rede informatizada, as demandas são atendidas com o envio, por malote, de informações em meio físico (relatórios, planilhas, procedimentos documentados, manuais e outros), além de consulta, via telefone, ao sistema informatizado mais próximo, considerando a estrutura local.

Os principais sistemas de informações e sua finalidade estão descritos nas tabelas 5.1.b.1. e 5.1.b.2.

Tabela 5.1.b.1 - Sistemas de Informações - CORPORATIVOS

Sistema	Disponibilização	Finalidade	Processo	Área Gestora	Atualização
SGC 1981	OnLine	Possibilita acesso a todos os dados cadastrais dos clientes, solicitação de serviços, manutenção de redes e ligações, atualização de dados, emissão de documentos de apoio e módulo de tabelas. Sistema direcionado ao atendimento ao público possibilita informações em tempo real no processo comercial, gerenciamento de processo de cobrança, faturamento, arrecadação, controle, análise de faturas e implantação de ligações de água/esgoto.	Comercial	USCM	Diária
SGM 1981	OnLine	Sistema que registra e controla todas as solicitações e execuções de serviços de manutenção em rede emitidas pelo SGC. Promove o gerenciamento eficaz dos serviços com o objetivo de atender as expectativas dos usuários quanto a prazo e qualidade dos serviços.	Manutenção	GPDO USCM	Diária
Diálogo 1997	Jornal / Meio Eletrônico	Jornal corporativo da Sanepar que divulga as ações relacionadas à empresa, qualidade, meio ambiente, cultura, social e outras.	Todos os Processos	USCS	Mensal
Correio Eletrônico 1998	Emails	Seguindo o PF/INF/0005, disponibiliza o ambiente para troca de mensagens, informações sobre e-mails corporativos, listas de unidades, endereços e avisos, facilitando a comunicação entre os empregados. Pode ser acessado de fora da empresa.	Todos os Processos	USTI	Diária
SIA 1998	Intranet	Sistema de Informações Ambientais que possui informações estratégicas sobre os mananciais superficiais e subterrâneos	Operacional	DMA	Eventual
SNS 1998	Intranet	Sistema que controla todos os padrões de trabalho documentados da Sanepar. Permite proposição e alteração de documentos, os quais são controlados, analisados e aprovados, conforme PF/NEG/0001, IT/NEG/0001 e IT/NEG/0002. Lançada nova versão em 2014.	Todos os Processos	APE	Eventual
SQS 1998	Intranet	Sistema da Qualidade Sanepar, lançada nova versão (m2013), – incorporou sistemas existentes, compreende: RACP, RO, RAI (ISO 9001, ISO 14001, MASP-P e Programa Use o Bom Senso); RAE (ISO 9001 e ISO 14001); BIP, EMQ – Equipes de Melhorias da Qualidade;	Todos os Processos	DMA	Eventual
CEF 2002	Online	Sistema que efetua fiscalização qualitativa, por amostragem dos serviços oriundos do SGC, realizados no dia, com emissão automática e aleatória de protocolos e endereços. A fiscalização permite avaliar a qualidade dos serviços do prestador de serviços.	Manutenção	GPDO	Diária
BIS Online 2004	Intranet	Jornal virtual da Sanepar que divulga as ações relacionadas à empresa, a qualidade, meio ambiente, cultural, social, entre outras.	Todos os Processos	USCS	Diária
Cadastro Técnico 2004	Meio Eletrônico	Arquivo eletrônico do Aplicativo AutoCAD onde estão digitalizadas as redes de água e esgoto.	Operacional Comercial Manutenção	URCP	Eventual
FatoRH WEB 2004	Intranet	Utilizado para alimentação e consulta de dados referentes a recursos humanos, como folha de pagamento, horas extras, afastamentos, informações da FUSAN relacionadas a descontos dos convênios médicos.	Recursos Humanos	USRH	Diária
SAM 2004	Intranet	Disponibiliza consulta das informações dos materiais disponíveis na USMA para utilização em obras, melhorias e consertos das redes e equipamentos e/ou unidades da Sanepar.	Administrativo	USMA	Diária

Tabela 5.1.b.1 - Sistemas de Informações - CORPORATIVOS

Sistema	Disponibilização	Finalidade	Processo	Área Gestora	Atualização
SCT 2004	OnLine	Sistema para acompanhamento do orçamento de resultado e do sistema detalhado de custos da Unidade, comparando-os com as metas do PE. Permite efetuar coleta de dados de outras unidades possibilitando benchmarking e também o lançamento e recebimento de notas de serviços internos, meio utilizado para faturamento da prestação de serviços entre áreas internas.	Administrativo Financeiro Planejamento Operação	USCT	Mensal
SFI 2004	OnLine	Sistema utilizado para registro, processamento e automação do tratamento das informações financeiras de todas as Unidades. Proporciona informações para auxiliar a execução dos processos financeiros nos níveis operacionais, gerenciais e estratégicos.	Financeiro Planejamento	USFI	Diária
SIS 2004	OnLine	Disponibiliza dados gerais da empresa e específicos da Unidade, nos aspectos físicos, operacionais, econômicos, de pessoal e comerciais. Neste sistema são lançados dados para o fechamento dos indicadores	Planejamento Operação	APE	Mensal
SQA 2004	OnLine	Sistema para registro dos resultados das análises de água e esgoto das Unidades; executa a consistência desses dados e apresenta o resultado do ICP e o ICE, além de disponibilizar os laudos e relatórios das amostras.	Operação	USAV	Diária
SGO 2005	OnLine	Permite a gestão das VTAs das ligações de esgoto novas e antigas, desde a liberação até a comercialização e acompanhamento das obras novas.	Comercial DMA	USCM	Diária
SGP 2005	OnLine	Permite que a Unidade acompanhe todos os itens que compõem o patrimônio, verificando valores corrigidos dos bens, valores residuais de depreciação e executando baixas e inclusões no patrimônio.	Planejamento Operação	USCT	Diária
Portal da DO 2006	Intranet	É um canal virtual, permanente, que possibilita a troca e o compartilhamento de informações. Estão disponibilizados manuais, relatórios de avaliação de desempenho das Unidades, tais como: desenvolvimento operacional, processo de água e esgoto, automação e desenvolvimento do capital intelectual da DO.	Todos os Processos	GPDO	Diária
SAPIENS 2007	Intranet	Permite o acompanhamento dos volumes micromedidos por grupo de leitura.	Comercial Manutenção	USDO USTI	Diária
SisWeb 2007	Intranet	Sistema para alimentação e acompanhamento das informações que compõe o planejamento estratégico. Permite a consulta sobre planos de ação e resultados de outras Unidades da Sanepar, a partir de 2012, permite registro de Atas de Reuniões. Sistema possui informações estratégicas sobre concessões e possibilita alimentar as informações sobre visitas realizadas ao Poder Concedente.	Gerencial	APE	Mensal
SGCWeb 2008	Intranet	Sistema de Gerenciamento comercial Web. Fornece informações sobre cadastro, pagamentos, serviços e controle sobre o fluxo de atendimentos.	Comercial	USCM	Diária
TDS 2008	Intranet	Sistema de Trâmite de Documentos da Sanepar visa um controle do fluxo de processos da empresa	Todos os Processos	USTI	Diária
SOS 2010	Intranet	Sistema Ouvidoria da Sanepar, tem por finalidade o cadastro e acompanhamento das reclamações, solicitações e informações realizadas pelos clientes diretamente à Ouvidoria da Empresa. Estas reclamações são registradas e repassadas às Unidades responsáveis para o tratamento da ocorrência.	Administrativo	Ouvidoria	Diária
GTS 2012	Intranet	Sistema de Gestão de Treinamentos contém planos de treinamentos.	Recursos Humanos	USRH	Eventual
SaneRH 2012	Intranet	Novo Sistema de acompanhamento de RH, utilizado para alimentação e consulta de dados referentes a recursos humanos, como folha de pagamentos, horas extras, entre outros.	Recursos Humanos	USRH	Diária
SANEGIS 2013	Intranet	Espacialização de informações operacionais e comerciais em forma gráfica.	Operacional	USCM USTI	Semanal
SCD 2013	Intranet	Sistema de Contratação Descentralizada, sistema responsável pela padronização das aquisições de materiais e contratação de serviços, de forma, a atender a legislação de aquisições vigente.	Financeiro	USFI	Diária
SCTWeb 2013	Intranet	Ferramenta integrada ao plano de negócios da companhia (Business Plan) com o objetivo de facilitar aos gestores um melhor acompanhamento orçamentário, eliminando os controles em planilhas paralelas.	Financeiro	USFI	Diária
SCI 2015	Intranet	Sistema de Controle Industrial, registros dos operadores, dados operacionais, tratamento e produto químico, controle de energia elétrica, controle dos parâmetros de produção e qualidade da água em todos os sistemas.	Processo Água	USTI	Diária
CODOPE Água 2008	Servidor - Rede de Dados	Promover a gestão setORIZADA dos sistemas de abastecimento de água	Distribuição	URCP	Diária
CODOPE Esgoto 2011	Servidor - Rede de Dados	Promover a gestão setORIZADA dos sistemas de coleta de esgoto	Processo Esgoto	URCP	Diária

Tabela 5.1.b.2 - Sistemas de Informações - LOCAIS

Sistema	Desde	Disponibilização	Finalidade	Processo	Área Gestora	Atualização
Murais Informativos e de Resultados	2004	Mural	Murais e painéis instalados em locais de fluxo da força de trabalho onde são disponibilizadas informações diversas da empresa e das Unidades, como resultados dos Indicadores Estratégicos e Operacionais.	Todos os Processos	URCP	Mensal
Bases Regionais	2004	Rede Lógica e Telefônica	Permite o acesso de dados e informações entre as bases regionais e as localidades que não são informatizadas, possibilitando o registro de todos os dados e o atendimento em tempo real.	Todos os Processos	URCP	Diária
Cadastro Técnico	2004	Meio Eletrônico	Arquivo eletrônico do Aplicativo AutoCAD onde estão digitalizadas as redes de água e esgoto	Operacional Comercial Manutenção	URCP	Eventual
Diagnóstico Operacional	2005	Planilha	Conjunto de planilhas para acompanhamento da situação dos ativos de infraestrutura operacional existentes nas localidades da URCP.	Operação Manutenção	URCP	Anual
PAI	2016	Planilha	Planilha de registro dos aspectos ambientais e sociais e definir os critérios para a avaliação dos impactos associados às atividades, produtos e serviços das áreas da Unidade.	Todos os Processos	URCP	Anual
NumClick	2016	Terminais de Computador	Disponibiliza informações aos usuários de computadores da URCP	Todos os Processos	USTI	Mensal

Tabela 5.1.b.3 - Integração com Partes Interessadas

Partes Interessadas	Sistema	Forma de Relacionamento
Cliente	Internet / Sanepar Mobile	Serviços OnLine; Fale Conosco; Ouvidoria; Informações diversas sobre produtos e serviços
Sociedade	Internet	Disponibilização de informações, relacionadas à Educação, Jogos online, notícias, sustentabilidade, relatórios.
Poder Concedente	Internet	Informações relacionadas aos municípios atendidos com sistemas de saneamento operados pela Sanepar
Acionistas	Internet	Informações financeiras e avisos aos acionistas
Fornecedores	Internet Extranet	Informações técnicas, tabelas de preços, licitações e cadastro de fornecedores Emissão de AS nas bases das empreiteiras, possibilitando a programação de serviços diretamente pelos fornecedores/parceiros

5.1.c Tratamento dos riscos e segurança da informação

Desde 1990, a USTI mantém a segurança das informações, alinhada a Política de Segurança, nos sistemas de TI e na infraestrutura por meio do monitoramento diário de acessos, equipamentos, sistemas e aplicativos com base no PF/INF/0001 que estabelece critérios de utilização dos recursos tecnológicos disponibilizados pela USTI.

O Código de Conduta e Integridade (d2017) possui um item específico sobre Informações da Companhia onde são definidas as condutas a serem seguidas e as não aceitas relativas a segurança das informações, nos quesitos de confidencialidade, compartilhamento, divulgação, integridade, entre outros.

Os métodos de segurança das informações utilizados para manter a atualização, confidencialidade e integridade das informações e continuidade da infraestrutura, estão apresentados na tabela 5.1.c.1.

Tabela 5.1.c.1 - Segurança da Informação

Requisitos	Solução Corporativa	Solução Local
Atualização	Desde 2004, as informações são atualizadas, diariamente, pelos empregados com chave de acesso aos sistemas, de acordo com a necessidade de cada localidade e nível de acesso específico.	
Confidencialidade	Desde 2004, o acesso aos sistemas informatizados segue o PF/INF/0007 e é controlado de acordo com a utilização de cada empregado, sendo garantida, por meio de cadastramento de identificação do usuário e de senha forte, seguindo as melhores práticas de segurança vigentes no mundo corporativo, com nível de acesso específico aprovado pelo Gerente. A USTI e o Gerente possuem acesso a cada equipamento da sua Unidade e podem monitorar o uso de aplicativos e outras ferramentas.	
Integridade	Desde 2004, os sistemas corporativos permitem o rastreamento do usuário que cadastrou a informação, por meio de senhas de acesso, sendo parametrizados para garantir a segurança. A USTI realiza backup (IT/INF/0006, IT/INF/0007 e IT/INF/0008), mantém antivírus, sistemas firewall, que garantem a proteção da rede de computadores, dos sistemas, dos dados e das informações contra invasões e acessos não autorizados.	Os principais sistemas locais são alimentados por profissionais e técnicos especializados, utilizando padrões definidos nos documentos normativos. A segurança das informações prioritárias de cada usuário é garantida por meio de backup (PF/INF/0014), desde 2008, para os dados não corporativos é mantido Sistema de Cópia de Segurança automatizado para os principais processos como CCO, Portais, Cadastros de Água e Esgoto, Planejamento, Projetos, Diagnóstico Operacionais, entre outros. Para outros tipos de dados como Planilhas de Controle é destinado um espaço em servidor específico.
Continuidade	A infraestrutura para disponibilização das informações, corporativa e local, garante suporte e acessibilidade em regime contínuo, por meio do sistema online. A USTI disponibiliza acesso a servidores de acordo com a lotação e grupos de trabalho, e mantém servidores backup com redundância de informações, no caso de qualquer tipo de problema com o servidor de produção/operação, imediatamente os dados são redirecionados. Além disso, o complexo de servidores corporativos é servido por um gerador específico que os mantém com energia. Quanto ao sistema de comunicação de dados, há a redundância da rede por parte dos fornecedores desse serviço e, nos contratos é especificada cláusula de atendimento prioritário para a Sanepar nos casos de problemas no serviço, prevendo o restabelecimento com prazos especificados.	

5.2 Conhecimento Organizacional

5.2.a Desenvolvimento dos Conhecimentos

Os conhecimentos mais importantes são desenvolvidos corporativamente dentro dos processos das unidades alinhado ao objetivo estratégico de “Aprimorar a Gestão do Conhecimento”, a URCP (d2011) desenvolve os conhecimentos (5.2.b) que apoiam a realização da missão e a implementação das estratégias, tendo como ponto principal a capacitação da Frente de Trabalho e Alta Direção. O controle das práticas do desenvolvimento do conhecimento é realizado por meio das pesquisas de satisfação de clientes e de empregados e PCCR. Os principais instrumentos para **desenvolvimento dos conhecimentos** mais importantes estão descritos na tabela 5.2.a.1.

Instrumento	Desenvolvimento	Desde
Banco de Talentos	Capacitação de empregados para ministrar treinamento	2011
Conhecendo a Sanepar	Treinamento com o objetivo de informar, orientar e esclarecer sobre o funcionamento da empresa, facilitando a adaptação dos empregados recém-contratados.	2004
Treinamento On The Job	Compartilhamento do conhecimento sobre as atividades desenvolvidas pelos empregados mais experientes com os empregados recém-contratados ou remanejados de função.	2011
Benchmarking	Busca de práticas que permitam o Aperfeiçoamento do trabalho.	2011
PCCR	Avaliação do empregado, momento em que é verificada a criação do plano de melhoria individual e ainda condiciona a promoção profissional à participação em eventos de capacitação ou qualificação.	2012
CAGE – Escola de Negócios	Capacitação e atualização gerencial para líderes e emergentes.	2015
EaD – Programa de Educação Corporativa a Distância da Sanepar	Modalidade de ensino com plataforma de cursos e publicações técnicas on line que proporciona capacitação e treinamentos à distância.	2016
Workshop	Seminário realizado anualmente com a apresentação das melhores práticas das Unidades promovendo o aprendizado organizacional, desenvolvimento e reconhecimento da FT.	2016

A URCP possibilita um **ambiente favorável** à busca de geração de conhecimento por meio:

- Desenvolvimento do capital humano em treinamentos, capacitações e participação em seminários e congressos, Workshop, confecção e registro no SNS de manuais e procedimentos;
- Implantação e manutenção de programas da qualidade e sistemas de gestão para desenvolvimento da força de trabalho, melhoria de processos, da gestão e resultados, e aprendizado organizacional.
- Adesão a programas de gestão para desenvolvimento do conhecimento e melhoria na gestão.
- Capacitação e disponibilização de empregados para atuar como auditores internos nos programas USE O BOM SENSO, ISO 9001, ISO 14001, MASP-P e MEGSA proporcionando a troca de conhecimento e experiência entre Unidades.
- Avaliação do PCCR, na qual é verificado o valor “Inovação” nos itens Gestão do Conhecimento e Gestão e Melhoria de Processos, estimulando o desenvolvimento pessoal e criatividade dos empregados;

Como forma de incentivo à geração do conhecimento, a Sanepar criou o Banco de Ideias Sanepar - BIS, ferramenta da qualidade disponibilizada na Intranet (d1997), que permite reter e compartilhar ideias, inovações e melhorias de processos, a partir de (m2013) migrado para o SQS como BIP – Banco de Ideias e Práticas (PF/NEG/0009).

A criação da metodologia corporativa (d2012), o planejamento e incentivo por parte da liderança para a busca de benchmarking (PF/NEG/0052), colaboram com o ambiente favorável à geração do conhecimento.

Os sistemas são utilizados pela URCP como forma de armazenar os conhecimentos. A URCP conta ainda com normas técnicas, manuais de procedimento (MOS), memórias descritivas, padrões gerenciais, padrões operacionais, relatórios e projetos-padrão, que garantem à Sanepar um diferencial competitivo no setor de saneamento. Os documentos técnicos normativos desenvolvidos internamente são descritos no SNS, com um acervo de aproximadamente 3700 documentos aprovados. O Arquivo Técnico representa a memória técnico-operacional, constituindo-se na maior referência da Empresa em armazenamento do conhecimento.

Outra forma de armazenamento do conhecimento é a Biblioteca Corporativa da Sanepar, criada em 1964 e que passou por melhoria física e de Base de Dados (Pergamum) em 2010. O software, criado pela PUC, foi adquirido com o intuito de facilitar o acesso ao acervo, solicitar empréstimos, renovações e reservas via Intranet. O acervo é composto atualmente por cerca de 5000 livros e publicações de interesse geral e específico do setor de saneamento, além de trabalhos desenvolvidos pelos empregados que frequentam cursos de graduação, especialização e mestrado, projetos da Escola Sanepar da Qualidade, relatórios de gestão, 2300 livros de literatura, 120 CD's, e 500 DVD's. Há mais de 1000 arquivos disponíveis em meio digital que podem ser acessados de qualquer computador conectado à intranet da Empresa.

A Sanepar possui uma área específica para tratamento e armazenamento do patrimônio histórico com vasto acervo do saneamento do Estado do Paraná, que conta com um Museu do Saneamento, aberto à visitação de empregados e da sociedade.

5.2.b Difusão e Conhecimento mais importantes

A URCP garante o acesso aos conhecimentos necessários para o desenvolvimento das atividades da seguinte forma:

- O SNS, disponível para consulta a todos os empregados da empresa, (d2004), é o instrumento de registro e compartilhamento dos procedimentos documentados que definem a padronização das atividades desenvolvidas em todos os processos da empresa, os quais são controlados, analisados e aprovados, conforme PF/NEG/0001, IT/NEG/0001 e IT/NEG/0002 e (m2018) a criação do manual de procedimentos descritos na MQ/NEG/0012.

- Treinamentos realizados internamente por multiplicadores (d2012) capacitados e cadastrados no “Programa Banco de Talentos”.
- Projetos corporativos como, “Qualidade da Água – Excelência Humana” e “Tratando o Esgoto – Ambiente Legal”, são temas de treinamento e capacitação destinados aos empregados da operação e manutenção da SANEPAR e terceirizados, ministrados por instrutores internos, indicados pelas Unidades.
- O Banco de Ideias Sanepar - BIS, ferramenta da qualidade disponibilizada na Intranet (d2004), que permite reter e compartilhar ideias, inovações e melhorias de processos, migrado para o SQS (m2013) como BIP – Banco de Ideias e Práticas (PF/NEG/0009).
- Preparação e participação dos empregados em auditorias internas dos sistemas de gestão (ISO) e UBS, assim como em avaliações internas do MEG.
- As reuniões de trabalho (tab. 1.2.b.1) também são consideradas como formas de difusão do conhecimento, voltado à gestão do negócio.

Os **conhecimentos retidos** necessários para o desenvolvimento das atividades são acessados e utilizados pela FT por meio dos sistemas (Tab. 5.1.b.1), através de *login* para cada nível.

Tabela 5.2.b.1 - Conhecimentos mais importantes

Tipo	Conhecimento	Utilização	Difusão
Clientes	Comercial	Cadastro comercial, faturamento, comercialização, cobrança e arrecadação	SGC, SGCWeb e Sapiens
Mercado	Contrato de Programa	Manter, ampliar e renovar as concessões.	Sistemas de Reuniões, SisWeb
Produtos e Serviço	Técnico/Operacional	Portaria 5/2017 e CONAMA 430/2011 Cadastro Técnico Operacional	SNS, SCI, SQA, SGM
Processos	Processos da cadeia de valor	Padrões de trabalho	SNS
Tecnologias	Sistemas de Informação Processo Água Processo Esgoto	Atualização e uso responsável dos sistemas de informação. ETA's, Reservatórios, CCO, Redes de Distribuição ETE's, Elevatórias, Implantação e Manutenção de Redes	Intranet, SAPIENS, SCI, Cadastro Técnico
Pessoas	Conhecimento Técnico	Descrição de procedimentos, normas e manuais, auditorias internas de programas de gestão, implantação de projetos desenvolvidos na escola da Qualidade.	SNS, SQS, Biblioteca, Banco de Talentos
Fornecedores	Carteira de Fornecedor	Cadastro de Fornecedores e avaliação	SCD, SAM, USAQ



6 PESSOAS

6. PESSOAS

6.1 Sistemas de trabalho

6.1.a Definição da organização de trabalho

A Estrutura **organizacional de trabalho** está definida em cargos definidos pela Diretoria e validada pelo Conselho de Administração – CAD, desde 1998. Para implantação de melhoria ou inovação na organização do trabalho, é constituída uma equipe formada por empregados e, eventualmente, consultores, que analisa e propõe as alterações para serem avaliadas pela Diretoria. Em 2004, foram realizadas mudanças na estrutura organizacional da Sanepar como a criação das Unidades Regionais e, em 2011, a criação de cinco Gerências Gerais, sendo uma delas a GGND, composta pelas suas seis unidades. Em 2014, houve a criação da Unidade de Serviço Regulação, para preparar a empresa para atuar dentro do que estabelece o Marco Regulatório e ser o canal exclusivo de comunicação com as agências reguladoras municipais, estadual e federal.

O **aprendizado organizacional e respostas rápidas** são estimulados na URCP através da atuação de grupos de trabalho e estabelecimento da divisão das atividades baseada nos processos principais e de apoio, conforme tabela 6.1.a.2. O PCCR por meio do PMI (Plano de Melhoria Individual) estimula o aprendizado quando do direcionamento de treinamentos para empregados que não tiveram um resultado satisfatório no processo de avaliação. O plano de capacitação e desenvolvimento (6.2) é um dos pilares para o aprendizado organizacional, de modo a facilitar a atuação dos responsáveis na estrutura organizacional. Em 2011, o PCCR, gerenciado pela USRH, define procedimentos, políticas de administração de pessoal e salários, estrutura técnica, perfis de carreira profissional, habilidades desejadas e atribuições de cada cargo. Os cargos são definidos para atender as demandas organizacionais da Sanepar e estão descritos na tabela 6.1.a.1.

Carreira	Cargos	Exigência
Profissionais de Nível Superior	Profissional	Formação Nível Superior
Técnico Profissional de Nível Médio	Técnico Profissional	Formação Nível Médio Técnico
Nível Médio	Técnico Operacional	Formação Nível Médio

Essa segmentação reduzida permite uma mobilidade de cargos proporcionando a multifuncionalidade e agilidade na execução dos processos por parte dos responsáveis. Outras formas de estimular o aprendizado organizacional podem ser verificadas na tabela 1.1.f.1.

A comunicação eficaz entre as pessoas envolvidas e o acompanhamento das **necessidades de melhoria e desenvolvimentos dos grupos** ocorre no Sistema de Reuniões (tab.1.2.b.1) e também por intermédio das equipes formadas para desenvolvimento e melhoria de processos, conforme tabela Per 17.

Tabela 6.1.a.2 – Organização de Pessoas para atender as demandas dos Processos e promover Soluções Rápidas

Coordenação	Grupos de Pessoas para realização dos Processos	URCP
Processos ligados diretamente às Gerências	CIPA	X
	Programa Use o Bom Senso	X
	Outros Programas de Qualidade (ISO)	X
	Comitê MEG	X
	Desenvolvimento Operacional	X
Planejamento/ Administração	Planejamento e controle	X
	Administrativo / financeiro	X
	Gestão de Pessoas	X
Industrial	Operação e tratamento dos sistemas de água	X
	Operação e tratamento sistemas de esgoto	X
	Controle de Qualidade do produto	X
Redes	Manutenção e operação de redes de água	X
	Manutenção e operação de redes de esgoto	X
	Fiscalização de Serviços	X
	Gestão de Materiais	X
	Pesquisa de vazamentos	X
Clientes	Atendimento e comercialização	X
	Micromedição e faturamento	X
	Arrecadação	X
	Cobrança	X

A Alta Direção **estimula a participação da FT para a melhoria dos processos da organização e busca de inovações**, por meio da formação de grupos e comitês (Tabela Per. 17). Um exemplo é o Planejamento Estratégico participativo anual que permite a participação dos empregados promovendo o comprometimento de todos com os objetivos da organização, outros exemplos a formação do Comitê do Programa do MEG, Comitê do MASP-Perdas e Comitê do Programa Use o Bom Senso. Conforme Tabela Per.05, a URCP está estruturada em processos principais e de Apoio de forma que as Coordenações são organizadas em equipes de trabalho, com atividades e escalas sistematizadas, nos quais os padrões de trabalho e autonomias são definidos conforme o SNS. O grau de autonomia das funções formais da organização está definido nos procedimentos do Sistema Normativo e pode ser verificado na tabela 6.1.a.3. Incentivando as práticas sistematizadas na busca da excelência de gestão, a URCP promove ações de melhoria paralela à estrutura formal por meio do incentivo do trabalho em equipe e inovações. Ao conhecer e executar os padrões estabelecidos, os

empregados são estimulados a aperfeiçoá-los, propondo conhecimento prático da melhor forma a executar a atividade. A autonomia nos diversos níveis da força de trabalho é verificada no modelo de execução das atividades inerentes as funções, pois as equipes desvinculadas da estrutura formal atendem as necessidades emergenciais, e ou estratégicas, e garantem a tomada de decisão rápida e eficaz por parte da liderança.

A complexidade das atividades de cada cargo é variável, quanto maior o nível, maior é o grau de autonomia no desenvolvimento do trabalho. Como exemplo de

melhorias dos processos e inovações a partir de seu

Tabela 6.1.a.3 – Grau de Autonomia da Força de Trabalho

Função	Propor	Aprovar	Definir	Gerir	Melhorar
Gerentes e Coordenadores	X	X	X	X	X
Profissional	X		X	X	X
Técnico Profissional	X			X	X
Técnico Operacional	X				X

melhoria de processo por meio da integração das pessoas das diversas áreas e localidades, assim como do estímulo ao trabalho em equipe, são os resultados obtidos com a metodologia MASP-P para redução de perdas. Em 2015 foi criado o Comitê do MEG que coordena a promoção de ações de melhorias das práticas de excelência da gestão, proporcionando a integração entre as áreas, agilidade das informações e trabalho em equipe. O controle e verificação da eficácia da organização do trabalho implementado são realizados por meio do Sistema de Reuniões (tab.1.2.b.1) e dos padrões de trabalho (SNS).

Desde 2004, durante o Planejamento Estratégico, a URCP **identifica as demandas de pessoal necessárias à execução de seus processos da cadeia de valor**, direcionando as responsabilidades conforme níveis de autonomia (tab.6.1.a.3), sendo que na análise são consideradas as competências técnicas para cada atividade e função, onde são direcionados os preenchimentos das vagas. As atividades terceirizadas são realizadas por meio de contratação de serviço, considerados fornecedores (7.2). O controle destes procedimentos é realizado por meio do cumprimento do cronograma de planejamento, normas e disposições legais por meio de fiscalização, e aplicação de avaliação dos fornecedores quando pertinente (7.2.b).

6.1.b Identificação das competências necessárias

Na busca do **cumprimento da Missão, da Visão e do Objetivo Estratégico** de "Aprimorar a gestão do conhecimento", a SANEPAR (d2004) desenvolve um conjunto de fatores para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, composto por estrutural, tecnológico, pessoal, entre outros. No desenvolvimento de pessoal há um conjunto de atribuições, responsabilidades, conhecimentos, habilidades e atitudes que se espera de cada indivíduo atuante na Empresa, denominado competência. As competências consideradas pela SANEPAR como necessárias para o pleno exercício das funções de cada empregado, incluindo os líderes, e que compõem o processo de avaliação são identificadas a partir da análise deste conjunto de fatores, novas competências ou alteração das atuais, para cargos efetivos e gerenciais e ocorre em função das necessidades da empresa, decorrentes de mudanças como implantação de novas tecnologias, novos processos e reorganização de unidades, e também em razão do aprendizado organizacional, da realização de benchmarking e da atualização em literatura técnica especializada, estando sempre alinhada ao modelo de negócio e às revisões do PE. Essa definição foi resultado de um estudo (2005) elaborado por consultoria especializada e aprovada pela Diretoria da Empresa, e é a base do processo de avaliação aplicado pelo PCCR (6.1.e). As principais melhorias implementadas nos últimos anos ao conjunto de competências foram: Em 2012 o agrupamento das competências de entrega e comportamentais, atribuindo pesos a cada um deles e em 2013 o estabelecimento da correlação dos conceitos estabelecidos para o atingimento das metas com a faixa de notas de 0 a 100 definidas para a avaliação das competências. O formulário de avaliação utilizado pelo PCCR, onde constam as competências a serem avaliadas é revisado e atualizado previamente à sua aplicação pela USRH. Outra melhoria implementada em 2013 foi a obrigatoriedade de demonstrar evidências para nota acima de 80, com a descrição de ações aplicadas pelo empregado. O conjunto de competências definido para as pessoas e líderes estão apresentados na tabela 6.1.b.1. O controle da prática é realizado pela USRH.

Tabela 6.1.b.1 - Dimensão Individual – Competências a serem avaliadas

Natureza	Competência	Conceito
Entrega	Pro-atividade/Adaptabilidade	Capacidade de se adaptar às diversas situações que a atividade requer. Reage positivamente a mudanças necessárias. Tem facilidade de adaptação para utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias. Está sempre pronto para aprender/assumir novas atividades. Valores: Comprometimento, Profissionalismo e Responsabilidade.
	Orientação para resultados	Capacidade de direcionar-se, ter foco para os resultados de suas atividades/trabalho, conforme os padrões estabelecidos. Compreensão das metas e objetivos da empresa/Unidade e compromisso na busca dos resultados pretendidos. Valores: Competência, Comprometimento, Profissionalismo e Responsabilidade.
	Produtividade	Relação entre volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo. Execução do trabalho dentro dos prazos estabelecidos, considerando os recursos disponíveis, complexidade das ações e desafios encontrados. Valores: Competência, Comprometimento, Profissionalismo e Responsabilidade.
	Qualidade	Capacidade de executar atividades, prestar serviços de forma organizada, clara, consistente, precisa e criteriosa, conforme os padrões estabelecidos. Valores: Competência, Comprometimento, Profissionalismo e Responsabilidade.
Comportamentais	Conduta ético funcional	Conduta consciente de seus próprios atos, originária da compreensão que necessita ter de seus deveres funcionais. Capacidade de cumprir normas e diretrizes da empresa. Valores: Ética, Profissionalismo, Respeito, Responsabilidade e Transparência.
	Gestão do conhecimento	Capacidade de buscar novos conhecimentos na execução das demandas diárias, compartilhar conhecimentos com os demais empregados da empresa e documentar o conhecimento que possui e situações específicas e diferenciadas. Valores: Competência, Comprometimento, Inovação, Profissionalismo e Responsabilidade.
	Gestão e melhoria de processos	Capacidade de identificar possibilidades de melhorias nos processos /atividades e produtos com os quais atua, buscando melhores resultados. Valores: Competência, Comprometimento, Inovação, Profissionalismo e Responsabilidade.
Gerenciais	Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Capacidade de relacionar-se, conviver, interagir com os outros, ser cortês, respeitoso, comunicar-se, dar e receber <i>feedback</i> e ter postura colaborativa. Capacidade de cooperação com toda a equipe, integração e disposição para colaborar na execução de serviços para um objetivo comum ou para melhoria da produtividade geral. Valores: Competência, Comprometimento, Ética, Profissionalismo e Respeito.
	Articulação/Comunicação interna e externa	Capacidade de interagir, de transmitir ideias e de argumentar com coerência e clareza, interna e externamente, promovendo <i>feedback</i> sempre que necessário. Valores: Ética, Profissionalismo, Respeito, Responsabilidade e Transparência.

Tabela 6.1.b.1 - Dimensão Individual – Competências a serem avaliadas

Natureza	Competência	Conceito
	Liderança	Capacidade de catalisar esforços de forma a atingir ou superar os objetivos da empresa, estabelecendo um clima motivador, à formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe, adotando atitudes cabíveis, mesmo frente a situações complexas e distintas de sua rotina. Valores: Competência, Comprometimento, Ética, Profissionalismo, Respeito, Responsabilidade e Transparência.
	Negociação e solução de conflitos	Capacidade de conduzir o entendimento entre as partes interessadas, estabelecendo um diálogo adequado, na busca de equilíbrio e soluções satisfatórias. Valores: Ética, Profissionalismo, Respeito, Responsabilidade e Transparência.
	Tomada de decisão	Capacidade de fazer escolhas de forma ponderada e segura, levantando alternativas e analisando a oportunidade e a viabilidade para a decisão tomada. Valores: Competência, Comprometimento, Ética, Profissionalismo, Responsabilidade e Transparência.

6.1.c Da seleção

A **seleção e contratação** de pessoas ocorre por meio de procedimentos específicos, controlados pela USRH para cada modalidade de contratação, sendo:

- **Seleção Externa - Empregados Efetivos:** a Sanepar promove, desde 1990, concursos públicos periódicos, conforme disposto na Constituição Federal de 1988, os quais são submetidos à análise e aprovação da Secretaria de Administração do Estado, sempre em parceria com alguma instituição de ensino, como a UFPR e a UEL. Visando **igualdade de oportunidades para todas as pessoas**, o concurso é misto, podendo se candidatar tanto empregados da empresa quanto pessoas da comunidade em geral, desde que preencham os requisitos estabelecidos em edital. Os requisitos de seleção e contratação são determinados pela Sanepar considerando o Planejamento Estratégico, o modelo de negócio, a legislação vigente e o PCCR.

- **Seleção de Estagiários:** ocorre por meio do convênio mantido com a Central de Estágios do Governo do Paraná, para promover junto às instituições de ensino o processo de aprendizagem de estudantes de nível médio e nível superior, preparando-os para o ingresso no mercado de trabalho. O contrato tem a validade máxima de 2 anos e os critérios para seleção são: cadastro no site www.centraldeestagios.com.br, endereço residencial (proximidade do local de trabalho), análise de *curriculum* escolar e entrevista com o responsável da área do estágio.

- **Seleção Interna de Pessoas:** está baseada nas necessidades da empresa e proposições efetuadas entre Gerências e Coordenações que visam aliar os interesses do empregado às necessidades corporativas, mediante análise dos requisitos de desempenho e competência do empregado. Essas movimentações são formalizadas através de documento AQL conforme procedimento da USRH. O processo pode ocorrer de duas formas:

- Quando há disponibilidade de vaga, o coordenador da área avalia a formação necessária e o perfil de seus empregados. Caso exista interesse de ambas as partes, é efetuada a adequação da lotação;

- Quando há interesse de empregados, com compatibilidade de função e requisitos de desempenho para o preenchimento da vaga, e havendo carência de pessoal em determinada área, o Gerente em consenso com as Coordenações autoriza a transferência.

Em ambos os casos antes de efetivar a transferência, é realizado parecer pela USRH e USJU, evitando, assim, passivos trabalhistas.

Como forma de estimular a inclusão de minorias e em cumprimento à legislação vigente, a Sanepar destina 10% das vagas de concurso público a serem ocupadas por afrodescendentes e 5% para portadores de deficiência física. As contratações realizadas por meio destes concursos ocorrem independentemente de aspectos relacionados a posição social, raça, sexo, religião ou idade, zelando pela equidade em todas as formas, assegurando, uma imagem de idoneidade, como determina a Constituição Federal. O controle dos procedimentos de seleção e contratação de pessoas é coordenado pela USRH.

6.1.d A preparação de novos empregados

Sob a responsabilidade das URCP e em parceria com as demais unidades organizacionais e controladas por meio do Sistema de Gestão de Pessoas da USRH, as **pessoas recém contratadas são preparadas e integradas**, por meio das práticas descritas na tabela 6.1.d.1.

Tabela 6.1.d.1 – Integração de pessoas recém-contratadas

Processo	Descrição
Admissão de Empregados	Sob a coordenação da área de RH da URCP, no ato da admissão e/ou transferência à unidade, o empregado recebe a "CARTILHA DE BOAS VINDAS DA URCP", que contém informações sobre o contrato de trabalho, atividades de sua função, normas, plano de saúde, previdência privada e associação de empregados. Visando ainda propiciar a integração do novo empregado à cultura organizacional, é apresentada a missão, visão, valores, políticas, estrutura organizacional e PCCR.
Treinamento de Integração	Programa corporativo "Conhecendo a Sanepar": Encontro para novos empregados, de acordo com programação da USRH, com o objetivo de fornecer informações sobre a empresa, direitos e deveres do empregado. Os principais assuntos abordados são: informações sobre contrato de trabalho, salários, férias, assiduidade, FGTS, benefícios, saúde e segurança, Fundação Sanepar, Fusan, incluindo visitas em unidades operacionais (ETA's e ETE's). A partir de 2014, como opção, o Programa passou a ser realizado direto da sede em Curitiba, através de videoconferência, transmitido para as UR's.
Treinamento na Tarefa	Para o exercício da função, o empregado recém-admitido ou o empregado com mudança de função é preparado para tarefa no próprio local de trabalho. Os instrutores são empregados da própria unidade, que exercem a função e repassam seus conhecimentos aos novos empregados.

Tabela 6.1.d.1 – Integração de pessoas recém-contratadas

Processo	Descrição
Acompanhamento do Empregado no período de experiência	Após receber todos os treinamentos necessários para exercer a função para a qual foi contratado, durante o período de experiência de três meses, o novo empregado conta com a supervisão e o auxílio do gestor na adaptação e realização de suas atividades, orientando-o e intervindo quando necessário. O acompanhamento sócio funcional para avaliar o desempenho do novo empregado é registrado em formulário específico pelo empregado e pelo coordenador. Este formulário informa o nível de aptidão do empregado para desenvolver as atividades de acordo com a função para a qual foi contratado, subsidiando ações gerenciais para adaptação e ajuste de desempenho do recém-admitido.
Treinamento Qualidade	Como a URCP desenvolve inúmeras práticas específicas relacionadas à qualidade, com a entrega da cartilha de boas vindas da URCP há uma explanação sobre processos e programas de qualidade adotados, tal como Programa Use o Bom Senso, ISO e MEG, a fim de despertar o interesse pela participação e disseminação nos programas.

6.1.e Avaliação de Desempenho

A avaliação do desempenho dos empregados recém-contratados (d2004) ocorre no final do período de experiência, pelo Coordenador e Gerente. Este processo avalia o nível de aptidão e competências do empregado, para desenvolver as atividades de acordo com a função para a qual foi contratado e definindo a permanência ou não na empresa.

Considerando os Objetivos Estratégicos de “Promover a satisfação das pessoas” e “Aprimorar a gestão do conhecimento”. A Sanepar implantou o Sistema de Gestão por Competências, desde 2006, através de consultoria externa, com participação da Diretoria da Sanepar e consultores internos. O sistema foi reavaliado em 2011 gerando alterações significativas e passando a ser denominado **Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações da Sanepar – PCCR**. Faz parte deste Plano a avaliação de gestão por competência e resultados que, desde 2012, mensura anualmente o desempenho dos empregados e líderes, incentiva o crescimento pessoal e profissional dos empregados visando **estimular a busca do alto desempenho e conseqüentemente o atingimento de metas**.

A avaliação de desempenho das pessoas consiste na mensuração do atendimento das competências pelo empregado, desdobradas em conhecimentos, habilidades, atitudes, atributos comportamentais, a entrega do empregado, nível de produtividade e efetividade, bem como a apuração dos resultados dos indicadores. O processo de avaliação anual ocorre com base no ciclo PDCL, onde são planejados os resultados e metas; desenvolvidas as competências e habilidades; avaliados os resultados e identificados os pontos insuficientes, para promover ações de melhorias. Nesse programa todos os empregados, incluindo os líderes, são avaliados, anualmente, pelos superiores imediatos. Coordenado pela USRH, o PCCR determina, com critérios claros e transparentes, o crescimento profissional do empregado e regulamenta as normas de ingresso, avaliação, remuneração e movimentação salarial dos empregados nas carreiras da Sanepar. A movimentação na carreira é condicionada ao resultado do ciclo de avaliação anual, sendo alternadas como promoção por antiguidade ou promoção por merecimento.

Em 2013 foram implementadas melhorias no programa com a definição de duas novas dimensões no Ciclo de Avaliação dos empregados - Institucional e Setorial, além da Dimensão Individual, cada qual com seu peso específico (tab.6.1.e.1), descritos a seguir:

Tabela 6.1.e.1 – Dimensões da avaliação de desempenho

Grupo avaliado	Institucional	Setorial	Individual
Empregados	50%	30%	20%
Gerentes	50%	30%	20%

Indicadores:
Transversais - 20%
Setoriais - 50%
Resultado Diretoria - 30%

Competências:
Entrega – 60%
Comportamentais – 40%

Competências:
Entrega – 30%
Comportamentais – 20%
Gerenciais – 50%

-**Dimensão Institucional** - São os critérios de avaliação comuns a todos os empregados da Sanepar, que refletem os resultados estratégicos da Empresa;

- **Dimensão Setorial** - São os critérios intermediários de avaliação, que perfazem os resultados a serem alcançados pelas unidades organizacionais e segmentados segundo a estrutura organizacional vigente;

- **Dimensão Individual** - Representa os critérios de avaliação individual relacionados às competências comportamentais e de entrega. Para os ocupantes de cargo gerencial, além das competências individuais, também são avaliadas as competências gerenciais. As duas primeiras dimensões são representadas por indicadores institucionais e setoriais, respectivamente, e a dimensão individual por meio da avaliação das competências, segmentadas em três grupos: entrega, comportamentais e gerenciais (tab.6.1.b.1), essa última se aplicando apenas aos cargos gerenciais.

A tabela 6.1.e.1 demonstra as competências por grupo de avaliação e a tabela 6.1.b.1 descreve as competências por natureza.

O processo de avaliação consiste em 3 etapas:

Auto avaliação - onde o empregado faz sua auto avaliação, levando-se em consideração as competências de entrega e comportamentais, bem como gerenciais, quando for o caso;

Avaliação gerencial - avaliador (superior hierárquico formal) faz a avaliação do empregado nos mesmos itens;

Avaliação de consenso - reunião entre avaliador e avaliado, na qual são acordados e consensados os itens de avaliação, necessidades de melhorias, treinamentos e desenvolvimento.

Também como **melhoria da prática de avaliação de desempenho**, em 2013 foram alterados os percentuais das competências, e as notas acima de 80 requerem justificativa com a descrição de ações aplicadas pelo empregado, indicando maturidade quanto à importância do comprometimento com a cultura da excelência, metas e resultados globais da organização. Quando o empregado não atingir um mínimo de desempenho nas avaliações nota abaixo de

60, é desenvolvido em conjunto entre avaliador e avaliado o Plano de Melhoria Individual – PMI, que consiste na indicação de treinamentos para a melhoria da competência específica. Esses treinamentos são incluídos automaticamente no sistema GRH compondo a matriz de capacitação das Unidades (6.2.a). O formulário de avaliação, onde constam as competências a serem avaliadas, é revisado e atualizado anualmente. Como forma de **estimular o alto desempenho profissional dos empregados**, o PCCR prevê o desenvolvimento do empregado na sua carreira, este atrelado ao resultado da avaliação das dimensões: institucional, setorial e individual, sendo suas promoções alternadas por antiguidade e merecimento. O controle da prática de avaliação de desempenho é realizada pela USRH, por meio do cumprimento do cronograma de aplicação do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração. A avaliação do desempenho dos empregados recém contratados, desde 2004, ocorre no final do período de experiência legal, pelo Coordenador e Gerente. Este processo avalia o nível de aptidão e competências do empregado, para desenvolver as atividades de acordo com a função para qual foi contratado e define a permanência ou não na empresa.

6.1.f Remuneração, Reconhecimento e Incentivos

As práticas de reconhecimento e incentivos estão apresentadas na tabela 6.1.f.1. Essas práticas **estimulam o alcance de metas de alto desempenho e a melhoria contínua dos processos**, pois exigem esforço constante do empregado no sentido de buscar mais conhecimento, capacitação, desenvolvimento e atualização profissional, e visam atender a diretriz “Aprimorar a Gestão do Conhecimento”.

A empresa tem implementado práticas de incentivo e reconhecimento que, além de estimular o alcance de resultados, também incentiva a cooperação, a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos, ideias e habilidades.

Tabela 6.1.f.1 – Formas de reconhecimento e incentivo

Processo	Descrição
PCCR	Desde 2012, o Plano de Cargos Carreira e Remuneração (6.1.b) tem sido um dos principais estímulos ao alcance de metas por meio da remuneração. Os itens de avaliação “melhoria de processos” e “orientação para resultados” e as dimensões compostas por indicadores institucionais e setoriais, incentivam a busca por inovações e o crescimento profissional individual, proporcionando aos empregados que apresentam bom desempenho promoções salariais.
PPR	Programa de Participação nos Resultados – PPR, que condiciona seu recebimento ao alcance de metas corporativas. Desde 1999 os empregados são estimulados a atingir as metas anuais de indicadores pré-determinados, visando o recebimento de incentivo financeiro. Os indicadores e a forma de distribuição do montante destinado ao PPR são acordados dentro de uma comissão constituída por representantes indicados pela Empresa, pelos Sindicatos e um representante eleito pelos empregados, tendo como base o resultado econômico, financeiro e operacional da empresa, apurado no ano anterior e a legislação pertinente.
Dia do Trabalhador	Confraternização entre os empregados, desde 2013, com o objetivo de incentivar a integração entre estes e familiares, junto com a associação de empregados e parceiros.
Eventos de confraternização anual	Promoção, junto a Associação de Empregados, de eventos de confraternização entre os empregados e familiares, encerramento do exercício e comemoração ao Natal, desde 2004.
Reconhecimento pelo desempenho	A Empresa reconhece o empenho das suas Unidades e empregados por algum feito extraordinário. Eventualmente são realizadas confraternizações para os empregados e viagens pela conquista do Prêmio, viagem técnica para o Gerente da Unidade vencedora (Exemplos: Conquista Prêmio PNQS). A Empresa desde 1999 oferece a capacitação de alguns empregados-facilitadores, que são indicados pelos gerentes como reconhecimento de seu desempenho, a participação no Programa de Qualidade “Escola da Qualidade”. A qual forma profissionais multiplicadores da qualidade em parceria da SANEPAR e PUC.

6.2 Capacitação e Desenvolvimento

6.2.a Identificação de necessidade de capacitação e desenvolvimento

As necessidades **de capacitação e desenvolvimento das pessoas são identificadas** pela URCP, durante o planejamento estratégico e por meio de outras sistemáticas, em que os líderes e os próprios empregados atuam de forma direta na identificação conforme tabela 6.2.a.1, permitindo o estabelecimento de compromissos mútuos e o atendimento as necessidades de treinamento.

Tabela 6.2.a.1 – Identificação de necessidades de capacitação e desenvolvimento

Formas de identificação	Necessidades de treinamento	Desde
Plano de Proteção aos Riscos Ambientais - PPRA	Identifica necessidade de treinamento com base no levantamento dos riscos físicos, químicos, biológicos e dos problemas ergonômicos, e demais situações que exijam domínio e habilidade e necessitem de reciclagem contínua, tais como treinamentos de combate a incêndio, contenção de gás cloro e direção defensiva.	2004 Anual
Iniciantes na função	Empregados recém-admitidos e empregados remanejados de outra função são capacitados e desenvolvidos para a nova atividade.	2004 Perm.
Observação na rotina diária	Todos os empregados são observados em suas rotinas de trabalho pelo superior, facilitando a identificação de deficiências e necessidades de treinamentos.	2004 Perm.
Manifestação individual do empregado	Os empregados solicitam treinamentos ou cursos específicos aos Coordenadores, quando visualizam oportunidade de melhoria de desempenho ou progressão profissional.	2004 Eventual
Nova metodologia ou tecnologia	Quando há alteração de procedimentos quanto ao método e/ou utilização de novas tecnologias, são levantadas necessidades de treinamento das pessoas que estarão envolvidas no processo.	2004 Perm.
Plano de Cargos Carreira e Remuneração – PCCR	Na avaliação dos requisitos, cada empregado é entrevistado por seu supervisor, quando são identificadas deficiências de desempenho que podem ser corrigidas com programas de capacitação e desenvolvimento.	2006 Anual
Reuniões de Análises Críticas	Na avaliação dos resultados dos indicadores, quando da identificação de desvios, analisa-se a necessidade de treinamento específico.	2004 Mensal
Benchmarking	Nas visitas técnicas às Unidades de referência são identificadas necessidades de treinamento para a implementação de novas práticas e procedimentos.	2011 Eventual

Tabela 6.2.a.1 – Identificação de necessidades de capacitação e desenvolvimento

Formas de identificação	Necessidades de treinamento	Desde
Revisão do GRH	Durante o ano, são feitas revisões dos treinamentos lançados no sistema em consonância com o indicador de treinamento.	2012 Eventual
Devolutivas do Fale Francamente	Durante a devolutiva do Fale Francamente, pode ser identificado, necessidade de treinamentos.	Anual
Ciclo de aprendizado	No ciclo de aprendizado, várias demandas de capacitação são geradas e direcionadas às áreas pertinentes para providência e execução, aperfeiçoando os processos gerenciais.	2004 Perm.
Estratégias da organização	O Planejamento pode apontar para a necessidade de mudanças de processos, novos equipamentos, expansões e outros desenvolvimentos que impactam a capacitação das pessoas.	2004/Sempre que necessário
Programas de Prevenção	Situações ligadas a segurança do trabalho que exigem domínio, controle e habilidade, necessitam de atualização periódica, como treinamentos de combate a incêndio, vazamento de gás cloro e direção defensiva.	Anual
SNS	Quando da aprovação de um documento normativo, o sistema encaminha e-mail automático aos controladores, para avaliarem a necessidade de treinamento nas respectivas Unidades.	Permanente
Avaliações externas e internas	As não conformidades identificadas nas avaliações externas proporcionam a reciclagem.	Sempre que necessário

Desde 2011, a partir das necessidades identificadas, **a liderança formal realiza análise para confirmar e incluir novos treinamentos na Matriz de Treinamento e Desenvolvimento** que é o instrumento de gestão de desenvolvimento de pessoal. Em 2012, a matriz passou a incorporar o Sistema GRH no módulo GTS, em ambiente Web, onde são registrados todos os treinamentos demandados para o ano seguinte, possibilitando que os programas de treinamento sejam incorporados de forma planejada. Esta ferramenta serve para acompanhamento do desenvolvimento e o aperfeiçoamento profissional pela liderança e assegura dessa forma, a execução dos processos relativos a capacitação para o atendimento das necessidades de desenvolvimento requeridas. Essas necessidades são revisadas e controladas regularmente pelo acompanhamento do indicador.

6.2.b Programas de capacitação e desenvolvimento

Atendendo a Perspectiva “Pessoas” do Mapa Estratégico (fig.2.1.d.1), a **concepção dos programas de capacitação e de desenvolvimento** é realizada, desde 2004, de forma corporativa pela USRH, durante o processo do Planejamento Estratégico. A partir das necessidades levantadas nos canais de identificação (tab. 6.2.a.1), são reunidas sob a forma de subprogramas, descritos na tabela 6.2.b.1. Estes programas compõem a Matriz de Capacitação, elaborada anualmente pelo setor de RH da URCP, junto com o Planejamento Estratégico, buscando compatibilizar os interesses da Unidade e de seus empregados. Todo treinamento ou curso realizado é registrado no histórico curricular do empregado e é disponibilizado para consultas. As práticas de concepção dos programas de capacitação e desenvolvimento são controladas pela USRH, com uso do sistema GRH/GTS (m2012) conforme descrito em 6.2.a. A metodologia dos treinamentos está estruturada conforme descrição a seguir:

- **Multiplicadores Internos** - técnicos e especialistas são capacitados para ministrar cursos e treinamentos à força de trabalho.
- **Treinamentos “na tarefa”** - empregados recém contratados ou remanejados da função são treinados nos futuros locais de trabalho pelo superior ou empregado experiente.
- **Visitas técnicas e benchmarking** - participação de empregados em visitas técnicas e benchmarking, buscando novas alternativas de aperfeiçoamento do trabalho. São registrados aspectos importantes que poderão ser aplicados, adaptados ou melhorados nos processos e/ou nos locais de trabalho.
- **Ciclo de aprendizado** – demandas de capacitação são geradas e direcionadas às áreas pertinentes para providência e execução, aperfeiçoando os processos gerenciais, conforme figura 1.1.f.1.
- **Programa de Capacitação Gerencial (CAGE)** – (m2014), tendo como público alvo gerentes, coordenadores e potenciais líderes da Companhia, com objetivo de desenvolver lideranças para compreensão e atuação estratégica do negócio da SANEPAR.
- **Especialização em Saneamento Ambiental (m2018)** processo seletivo democrático a todos os empregados, tendo como critérios, curso superior, apresentação de títulos e tempo de casa.

Em 1999 a SANEPAR, em parceria com uma universidade, criou a Escola da Qualidade para capacitação de facilitadores com o objetivo de desenvolver, implantar, coordenar e manter Projetos de Gestão da Qualidade.

A metodologia de avaliação do PCCR (m2012), por meio das competências Comportamentais e de Entrega, permite **verificar a eficácia de treinamentos** para as atividades desenvolvidas pelo empregado, observando se houve validade e aproveitamento com resultados satisfatórios com base nas notas obtidas pelos empregados. As respostas subsidiam o preenchimento do PMI, com a indicação e encaminhamento para novos processos de capacitação, que integram a Matriz de Treinamento e Desenvolvimento (6.2.a). Outra forma de avaliação da eficácia de treinamentos ocorre durante a verificação e análise crítica de desempenho, por meio do acompanhamento da evolução dos indicadores pertinentes e o cumprimento das metas estabelecidas, propiciando à Alta Direção relacionar os treinamentos realizados com o aperfeiçoamento dos processos e conseqüentemente a curva de resultados obtidos no período posterior à capacitação. A prática é controlada durante o cumprimento do cronograma do PCCR e por meio do Sistema de Reuniões.

Tabela 6.2.b.1 – Subprogramas de Treinamento e Desenvolvimento

Subprograma	Conteúdo	Alvo
Técnico / Operacional	Treinamentos que visam suprir e reciclar conhecimentos relacionados aos processos, tais como: Qualidade da Água – Excelência Humana, Tratando Esgoto – Ambiente Legal, Excelência na Manu-	Pessoas envolvidas nos processos

Tabela 6.2.b.1 – Subprogramas de Treinamento e Desenvolvimento

Subprograma	Conteúdo	Alvo
	tenção – SGM, Sistema Comercial, Excelência no atendimento, Processos Administrativos e de Planejamento.	
Informática	Voltado para o conhecimento básico e avançado da informática: Informática básica, Auto-cad, Instrumentação.	De acordo com o nível de especialidade
Comportamental	Treinamentos que visam atender a mudança de postura e comportamento das pessoas: Postura Profissional, Responsabilidade Sócio Ambiental, Programa Use o Bom Senso, Marketing, ECOprosa	Toda FT
Gerencial	Desenvolvimento em: Planejamento Estratégico, Liderança e Gestão de Pessoas.	Gerentes, coordenadores e gestores de processos
Cultura da excelência	Treinamento interno sobre o Modelo de Excelência da Gestão®, Gestão Classe Mundial, NBR ISO 9001, Escola da Qualidade.	Pessoas envolvidas nos processos
Segurança	SIPAT, Combate a Incêndio, Vazamento de Cloro, Prevenção contra mordedura canina, Direção Defensiva, Espaço confinado, Trabalho em altura.	Pessoas envolvidas nos processos
Técnico/meio ambiente	Conhecendo a Sanepar e Conhecendo a GGND (m2017)	Funcionários recém-contratados
Sustentabilidade	Diálogos para Sustentabilidade	Pessoas envolvidas nos processos

A **identificação de novos líderes** é realizada desde 2011 pela Alta Direção da Unidade, utilizando principalmente a prática de avaliação de desempenho dos empregados no PCCR (6.1.e), análise curricular, bem como no acompanhamento diário do desempenho dos empregados e no cumprimento eficiente das atividades inerentes ao seu processo, exemplos: na condução de reuniões, elaboração de relatórios de gestão, destaque em grupos temáticos e disseminação de informações estratégicas às partes interessadas.

Treinamento	Desde
Capacitação de Facilitadores da Qualidade (Escola da Qualidade)	1999
Treinamento Excelência na Gestão	2011
Gestão Classe Mundial	1997
Treinamento para Auditores MASP	2009
Treinamento para Auditores do Sistema de Gestão ISO 9001	2017
Treinamento para Auditores de Certificação do Programa Use o Bom Senso	2014
Treinamento para Auditores internos do UBS	2014
CAGE – Capacitação Gerencial	2014

A **preparação de novos líderes** ocorre desde 2011 por meio do desenvolvimento das competências para o exercício da liderança, principalmente por meio da capacitação (tab.6.2.b.2). O levantamento destas necessidades pode ser verificado em 6.2.a. Além do processo de capacitação e desenvolvimento, a URCP, por deliberação e incentivo da Alta Direção, **desenvolve a liderança potencial por meio das seguintes práticas:**

Nas substituições de chefia (d2011) quando da ausência da liderança formal, outro empregado do setor, assume a condição de líder formal, gerenciando os processos de forma a adquirir maior experiência no exercício desta atribuição; No PCCR (d2012), são avaliadas as questões relacionadas a "proatividade/adaptabilidade", e "orientação para resultados" e verificadas ao final do ciclo as características de liderança nos empregados, os quais são encaminhados para treinamentos relacionados à gestão visando aproveitar as competências identificadas.

6.2.c Desenvolvimento comportamental e da cidadania das pessoas

A URCP **promove o desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais**, por meio de programas corporativos propiciando crescimento profissional e bem-estar social. As práticas alinhadas à Política de Gestão de Pessoas "Incentivar e proporcionar o comprometimento e o crescimento pessoal e profissional dos empregados" conciliam com as expectativas e interesses dos empregados e da Empresa, visando contribuir para os Objetivos Estratégicos da Perspectiva Pessoas de "Atuar com Responsabilidade Socioambiental".

O Programa Use o Bom Senso é formado por representantes de diversos processos das unidades, que integram um Comitê, visando disseminar novos conceitos de comportamento, buscar o comprometimento individual e coletivo para novos hábitos e atitudes capazes de tornar mais agradável o ambiente de trabalho, garantir maior qualidade e produtividade nas atividades e serviços, preservar o meio ambiente e promover projetos sociais (4.2.b), é avaliado anualmente por um grupo de auditores internos com vistas a manter as certificações, que verificam a realização das ações e integração com a força de trabalho.

Por meio da proatividade dos empregados, com apoio da Alta Direção, é verificado o desenvolvimento das pessoas como cidadãos, com a participação por convite ou de forma voluntária em processos de auditoria e avaliação, tais como auditorias da ISO 9001 desde 2018, MASP-P desde 2008, Programa Use o Bom Senso desde 2014. Participação também de empregados em grupos de trabalho conforme descrito na tabela Per. 17.

Na URCP, desde 2005, há o incentivo a participação dos empregados em ações de voluntariado, por meio dos projetos sociais e ambientais verificados em 4.1 e 4.2. Essas atuações permitem desenvolver as pessoas de forma integrada promovendo ações de sustentabilidade em consonância com a Missão da organização.

O Controle das práticas de desenvolvimento das pessoas ocorre por meio do cumprimento do cronograma de aplicação dos programas PCCR, GRH/GTS e também pelo Sistema de Reuniões.

A Tabela 6.2.c.1 aponta outras práticas em que a URCP promove o desenvolvimento das pessoas.

Tabela 6.2.c.1 - Outras práticas de desenvolvimento das pessoas como cidadãos e profissionais

Empregabilidade e Desenvolvimento de Carreira	Readaptação Funcional	Desde 2011, quando é verificado que o empregado precisa ser realocado em outra função, devido ao seu baixo desempenho e insatisfação no cumprimento do trabalho, a URCP por meio do RH identifica o perfil compatível com a sua atividade e realiza a realocação do empregado visando maximizar seu desenvolvimento e melhorar os resultados para Organização.
	Escola da Qualidade	De 1999 até 2014, Programa Corporativo em parceria com Universidades que desenvolve os empregados para serem facilitadores da Qualidade.
	Visitas Técnicas	Por meio da prática de <i>benchmarking</i> , verificada em (1.1.f.1), a URCP promove o desenvolvimento dos empregados direcionando a participação dos mesmos em feiras, congressos, seminários que permitem o conhecimento de novas tecnologias, práticas e aperfeiçoamento de processos na Organização.
	Programas de capacitação e Desenvolvimento Profissional	A URCP desenvolve as pessoas profissionalmente em suas carreiras e também como cidadão, por meio dos diversos programas de capacitação da Organização verificados em (6.2.b), inclusive com desenvolvimento de novos líderes.
Orientação/ Aconselhamento	Atendimento Social	Desde 2011 quando há dificuldades na execução do trabalho devido a problemas de natureza psicológica (familiares, financeiros, relacionamento), a URCP utiliza o serviço de acompanhamento psicossocial do empregado pela assistente social da USRH. Quando há ocorrências a Alta Direção indica/solicita o acompanhamento, que também pode ser solicitado pelo próprio empregado.
	Programas da Fundação Sanepar	Desde 2011, Programa de medicina Preventiva “Viva com mais Saúde”: prevenção contra o câncer, “Respire” (contra o tabagismo), “Sorridente” (saúde bucal) “Sintonia (doenças Crônicas) e Programa “Reescreva sua história”: (Saúde física e financeira).

6.3 Qualidade de vida

6.3.a Tratamento de perigos e riscos

A URCP atua na **identificação e tratamento de riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia**, utilizando metodologias e programas conduzidos pelo SESMT, Fundação Sanepar e CIPA (tabela 6.3.a.1).

Tabela 6.3.a.1– Identificação e tratamento dos Fatores de Risco

Prática/Programa	Descrição / Objetivo	Revisão
Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRÁ	Preservar a saúde e a integridade dos trabalhadores através da antecipação, reconhecimento, avaliação e controle da ocorrência de riscos ambientais no ambiente de trabalho e processos. São elaborados planos de ação para minimizar ou eliminar o risco, conforme IT/RHU/0072.	Anual
Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional - PCMSO (Exames Periódicos)	Promover a saúde dos empregados, considerando o perfil epidemiológico de cada indivíduo. São realizados exames médicos ocupacionais com caráter preventivo permitindo o controle das condições de saúde dos empregados, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde que estão relacionados às atividades laborais e de doenças crônicas ou degenerativas. A USRH realiza avaliação dos resultados e, em caso de existência de restrições (inapto) solicita as Unidades a adequação da atividade do empregado, visando mantê-lo na atividade laboral.	Anual
Inspeção de Segurança do trabalho – IST	Levantamento efetuado pelos técnicos de segurança da USRH, em locais de risco, para identificação de condições inseguras. A IST é encaminhada para a Coordenação pertinente para as providências e eliminação dos riscos.	Quando solicitado
Laudo Técnico de Condições Ambientais do trabalho – LTCAT	Documento Exigido pela legislação previdenciária para avaliação de “aposentadoria especial” pelo INSS. Levantamento efetuado pelos técnicos de segurança e engenheiros de segurança do trabalho, visando analisar e identificar os riscos (gravidade/exposição) que cada função está submetida.	Quando solicitado
Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA	Formada por representantes dos funcionários eleitos e indicado pelo empregador que se reúne mensalmente em reunião ordinária para discutir e encaminhar propostas de ações para promover a segurança e saúde dos empregados, analisar acidentes e incidentes ocorridos no período, elaborar o Mapa de Risco das edificações ocupadas, promover a SIPAT e demais atribuições das Normas Regulamentadoras.	Reunião mensal
Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho – SIPAT	Realizada pela CIPA, visa conscientizar os empregados nas questões relacionadas à segurança no trabalho, por meio de palestras, gincanas, apresentação de peças teatrais, dentre outras.	Anual
Mapa de Riscos	Mantidos atualizados em todas as dependências das Unidades, com representação gráfica dos fatores que podem representar riscos à saúde dos trabalhadores, com o objetivo de prevenir, informar e conscientizar as pessoas.	Anual
Programas de Medicina Preventiva da Fundação Sanepar	Programas: Saúde da Mulher (lançado 2008); Saúde do Homem (lançado em 2009); Novos Ares antitabagismo (lançado em 2010). Programa reescreva sua história lançado em 2014.	Anual
Programa Use o Bom Senso	Programa sistematizado que tem como base os 5 Ss, 3 Rs e responsabilidade social visando melhorias no ambiente de trabalho com atitudes individuais e coletivas voltadas para saúde, segurança, meio ambiente e organização.	Constante

Desde 2011, os riscos identificados são tratados por meio de planos de ação inseridos no planejamento, e implementados conforme cronograma físico-financeiro. Quando há necessidade de treinamento utiliza-se para registro das necessidades o sistema GRH. Os treinamentos são implementados de acordo com as oportunidades disponibilizadas pelos programas corporativos, e promovidos pelas próprias unidades. Com objetivo de orientação, quanto ao desenvolvimento seguro das atividades, desde 2006, é repassado a todos os empregados, inclusive os recém-admitidos, o procedimento IT/RHU/0115 descrito do SNS sobre as Instruções de Segurança, Saúde Ocupacional e Serviço Social, e quando ocorrem atualizações no documento por parte do RH, o Sistema Normativo comunica aos gestores do sistema de cada unidade automaticamente. Desde 2004 a Unidade busca identificar, corrigir, tratar e prevenir as situações de perigo ou riscos que possam ameaçar a integridade física ou psicológica de seus empregados, em consonância com a CIPA. A atuação da CIPA na Unidade é efetiva, com reuniões mensais, abrangendo a sede, que possui

acima de 20 empregados. Após as reuniões, são enviadas cópias das ATAs, aos responsáveis. Até 2015 eram enviadas em meio físico (m2016) em meio eletrônico, para tratamento adequado das condições de risco relatadas.

A URCP realiza anualmente treinamentos, voltados à prevenção de acidentes e riscos à saúde ocupacional e segurança. Quando ocorre algum acidente de trabalho, o RH das Unidades providencia a emissão da CAT – Comunicado de Acidente de Trabalho e encaminham uma cópia para a CIPA, que emite o Relatório de Investigação de Acidente

de Trabalho, e encaminha ao SESMT, com o objetivo de identificar as causas e eliminar novas ocorrências. Outro exemplo é a manutenção preventiva e corretiva dos veículos da frota e dos locados. Outras ações são desenvolvidas com o objetivo de identificar, corrigir, tratar e prevenir as situações de risco à saúde ocupacional podem ser verificadas na tabela 6.3.a.2.

Essas práticas estão alinhadas ao objetivo estratégico "Promover a Satisfação das Pessoas" e os indicadores, metas e planos de ação são lançados no SISWeb para acompanhamento das ações. O controle de acidentes e análise das ocorrências é realizado pelo Sistema de Reuniões da CIPA e pela Unidades.

Outra forma de monitoramento é a atualização dos PPRA's, anualmente pelo SESMT, que sempre geram necessidades de melhorias nos locais de trabalho, as quais são planejadas e acompanhadas no Sistema de Reuniões (1.2.b.1) pelo SISWeb, nas auditorias do Comitê

Tabela 6.3.a.2 – Tratamento à saúde ocupacional

Principais riscos	Tratamento
Ambientais: Físicos, Químicos e Biológicos	Orientação constante aos funcionários pelos técnicos de segurança do trabalho, utilização de EPIs e EPCs, Plano de ações do PPRA.
Dependências químicas	Trabalho conjunto com a Assistência Social da USRH, identificando necessidade de encaminhamento do empregado e familiar com dependência química a clínicas de recuperação e acompanhamento da evolução
Espaço confinado	Treinamento NR-33 e atuação somente conforme previsto na norma.
Vazamento de Gás Cloro	Treinamento e reciclagem para prevenção e controle de vazamentos; uso EPI's e EPC's e dispositivos de segurança em caso de emergência.
Incêndio	Treinamento e disposição de extintores adequados nos ambientes de trabalho.
Altura	Treinamento NR-35 e atuação somente conforme previsto na norma.
Desabamento	Treinamento de escoramento de valas aos funcionários próprios e terceirizados. Previsto nos contratos de manutenção (SGM), quanto ao atendimento das disposições legais.

do Use o Bom Senso e auditoria da ISO/9001.

6.3.b Atendimento às necessidades e expectativas

Além das formas e tratamentos relacionados à saúde ocupacional e segurança do empregado citados no item 6.3.a, são **identificadas as necessidades e expectativas das pessoas** por meio do ACT – Acordo Coletivo de Trabalho realizado entre Sanepar e Sindicatos e da Pesquisa Fale Francamente (6.3.c). Após a divulgação do resultado da pesquisa de satisfação organizacional, é realizada a análise das necessidades e expectativas por meio da "devolutiva" com a participação dos empregados, visando identificar as oportunidades de melhoria para a definição de planos de ação pelas lideranças da Unidade. Como exemplo de atendimento das necessidades e expectativas dos empregados expressadas no ACT, em 2016, a URCP adotou a implementação do horário móvel aplicável às atividades que admitam flexibilidade. Atendendo a legislação trabalhista e promovendo o controle da flexibilização do horário móvel, desde 2015 a Sanepar utiliza o registro ponto através de controle biométrico com impressão de comprovante.

As Fundações Sanepar, gestoras do Plano de Aposentadoria Complementar e de Plano de Saúde dos empregados, recebem os resultados da devolutiva da pesquisa e incrementam seus benefícios com validação da Sanepar. Para **identificação das expectativas do mercado de trabalho** foi realizado em 2009 um estudo comparativo com empresas públicas e privadas, visando identificar os benefícios oferecidos pelo mercado de trabalho. A tabela 6.3.b.1 demonstra **os principais benefícios oferecidos de forma comparativa ao mercado**. Em 2015 a Fundação Sanepar, responsável pela administração do Sanesaúde, plano de saúde do sanepariano, foi avaliada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, como um dos melhores planos de saúde do Brasil, e recebeu pelo 5º ano consecutivo a premiação de Melhor Plano de Saúde na modalidade Autogestão do Brasil. O FusanPrev, plano de previdência complementar, apresentou uma rentabilidade no ano de 2015 de 11,06%, índice superior ao da inflação medida pelo IPCA e também superior à média dos planos (10,77%) com as mesmas características do FusanPrev. Em 2015 a Sanepar foi também premiada pela Revista Valor 1000 – Valor Econômico, como melhor empresa de saneamento do País. O controle da prática de gestão se dá por meio do cumprimento do cronograma do plano de ação da Pesquisa Fale Francamente no Sisweb e pelo Sistema de Reuniões (tabela.1.2.b.1).

Os principais requisitos e indicadores relacionados à força de trabalho são apresentados na tabela 6.3.b.2.

Tabela 6.3.b.2 – Principais Requisitos e Indicadores

Requisitos	Indicadores
Bem-estar e satisfação	Índice de satisfação com benefícios Índice de satisfação dos empregados
Saúde e segurança	Índice de frequência de acidentes Número de acidentes
Treinamento e desenvolvimento	Índice de empregados com 20 horas de treinamento

Tabela 6.3.b.1 – Benefícios Oferecidos

Benefício	Descrição
Plano Previdenciário	Renda mensal vitalícia normal
	Renda mensal vitalícia diferida
	Renda mensal por invalidez
	Renda mensal por auxílio doença
	Renda mensal de pensão
	Abono anual
	Pecúlio
Plano de Saúde	Assistência médica hospitalar
	Assistência odontológica
	Assistência farmacêutica
	Assistência oftalmológica
	Assistência médica para agregados
Benefícios Assistenciais	Auxílio deficiente
	Auxílio funeral
	Auxílio aquisição de próteses e órteses
Serviços Prestados aos Empregados	Serviço social
	Biblioteca e videoteca
	Restaurante, cantina e fornecimento de lanche
	Seguro de vida em grupo
Benefícios Pecuniários	Garantia da remuneração para empregados afastados
	Auxílio invalidez/morte acidental
	Vale alimentação / refeição
	Auxílio creche
Reabilitação profissional	
Programa de dependência química	
Programa de atendimento e integração social	
Programa de preparação para a aposentadoria	
Programa de gestão financeira	
Olimpíadas Sanepar	
Jogos do SESI/SESC	
Empréstimo pessoal, Programa de Empréstimos emergenciais e empréstimos consignados.	
Programa de Auxílio a Educação	
Participação nos lucros e resultados	
Abono de férias	
Auxílio material e uniforme escolar	
Kit natalino	
Vacinação contra gripe	
Auxílio Transporte	

6.3.c Avaliação do bem estar e satisfação

Visando atender o Objetivo Estratégico “Promover a Satisfação das Pessoas”, a Sanepar **mede o grau de satisfação das pessoas**, desde 1999, por meio de pesquisa de clima organizacional, levando em conta os fatores que afetam o bem-estar e satisfação dos empregados, tendo como gestora a USRH.

A pesquisa Fale Francamente, desde 2001, realizada bienalmente até 2011, e anualmente a partir de 2012, é a **ferramenta oficial de avaliação de satisfação dos empregados**. O índice de satisfação dos empregados é mensurado por meio da média dos resultados dos aspectos verificados, demonstrado no critério 8.4.

A pesquisa, desde 2007, é disponibilizada a todos os empregados efetivos, via Intranet, com acesso por senha individual, visando garantir a credibilidade e a confidencialidade do processo. Como melhoria, em 2013, as questões da pesquisa foram adequadas tornando-a mais sucinta. No ano de 2016 a participação foi de 96,69% dos empregados da URCP, com nota média de 7,96 pontos, numa escala de 0 a 10. A pesquisa é implementada em toda a Unidade e traz subsídios para identificar o índice de satisfação, dividido em dois requisitos:

- Estrutural: mede a satisfação em relação à remuneração, benefícios oferecidos, condições de trabalho, qualidade do ambiente, imagem da empresa, rumo da empresa e desenvolvimento profissional e pessoal;
- Relacional: mede a satisfação em relação à liderança, relacionamento entre os colegas, gestão no processo, comunicação, integração, crescimento, reconhecimento e ética.

Após a conclusão da pesquisa, a USRH apresenta os resultados às gerências e coordenações das unidades.

Posteriormente, os resultados são apresentados a todos os empregados, através de “devolutivas”, para análise crítica de cada item da pesquisa, e levantamento dos fatores que estão afetando o bem-estar e satisfação da FT. Como **forma de desenvolvimento de melhorias**, todos os fatores elencados durante essas reuniões são repassados à alta direção, que elabora os planos de ação, lançados no SISWeb, para acompanhamento através da análise crítica e Sistemas de Reuniões, subsidiando o processo de Planejamento Estratégico.

A tabela 6.3.c.1, demonstra alguns exemplos de ações implementadas para tratamento de necessidades de melhoria levantadas na Pesquisa Fale Francamente.

Tabela 6.3.c.1 – Ações implementadas para o bem-estar e satisfação das pessoas

Perspectiva da Pesquisa Fale Francamente		Exemplos de Ações Adotadas nos Planos de Ação das Unidades da URCP - 2015
URCP	Condições de Trabalho	Substituição da frota própria por locada, sendo os utilitários leves com ar condicionado.
URCP	Relacionamento entre os colegas	Realização de treinamento Interpessoal
URCP	Liderança	Realização de treinamento de desenvolvimento de líderes
URCP	Condições de Trabalho	Implantação de sistemas online em todos os locais.
URCP	Gestão no Processo	Realização de reuniões na Unidade.

Como forma de promover a **qualidade de vida fora do ambiente de trabalho**, a Sanepar possui programas permanentes que tem como objetivo a prática de esportes, saúde e relacionamento, sendo desenvolvidos pelas USRH, USEA, Fundação Sanepar e associações de empregados da Sanepar. Na tabela 6.3.c.2 estão apresentados alguns desses programas.

Tabela 6.3.c.2 – Eventos Fora do Ambiente de Trabalho

Evento/ Programas	Objetivo	Gestor	Desde
Plano de Previdência Complementar	Plano previdenciário, administrado pela Fundação Sanepar. Visa complementar a previdência oficial, assegurando maior conforto financeiro a família após a aposentadoria. A adesão é facultativa.	FUSANPREV	1986
Educação Financeira	Auxiliar os funcionários para organização das finanças pessoais	FUSANPREV	2013
Programa Antitabagismo	Auxílio aos empregados que querem parar de fumar.	Fundação Sanepar e Assistência Social	2010
Jogos de Integração da Sanepar	Promover integração entre empregados. Evento promovido pela Assesa – União das Associações de Empregados da Sanepar, com a realização de palestras motivacionais e práticas esportivas.	ASSESA	1992
Hoje Também Vou Conhecer a Sanepar	Programa destinado aos familiares, principalmente filhos, de empregados, aproveitando as férias escolares, onde são realizadas palestras educativas sobre o meio ambiente e visitas as instalações da Sanepar.	USRH / USEA	2006
Dia do Trabalhador	Proporcionar integração entre empregados e familiares, associações, sindicatos, com realização de almoço e atividades em geral.	Sanepar e Associações	2012



7 PROCESSOS

7. PROCESSOS

7.1 Processos da cadeia de valor

7.1.a Definição de requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor

Os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor são definidos (d1998) considerando os requisitos dos clientes e das demais PI, as Diretrizes do PE, as normas técnicas e a legislação aplicável, por meio de estudos técnicos coordenados pelas áreas gestoras de processos (d2010), conforme tabela 7.1.a.1; reuniões entre as áreas envolvidas e pesquisas aplicadas. Os processos principais e de apoio estão organizados de acordo com a estrutura organizacional (ver P9), visando otimizar as atividades, facilitar a gestão e atender aos Objetivos Estratégicos da Empresa. A definição dos requisitos dos processos de apoio ocorre de acordo com a demanda

Tabela 7.1.a.1 – Áreas Gestoras dos processos	Objetivo: Definir, controlar e orientar requisitos aplicáveis a produtos e processos
Unidade de Serviço Processo Água - USAG	Processo Água
Unidade de Serviço Processo Esgoto - USES	Processo Esgoto
Unidade de Serviço de Avaliação de Conformidade - USAV	Conformidade do produto Água e Esgoto
Unidade de Serviço de Gestão Ambiental - USGA	Meio Ambiental
Unidade de Serviço Recursos Hídricos - USHI	Recursos Hídricos
Unidade de Serviço Hidrogeologia - USHG	Hidrogeologia
Unidade de Serviço de Regulação - USRG	Regulação do Saneamento

definida pelos processos principais, sustentando e atendendo as atividades desenvolvidas.

Para atendimento aos requisitos definidos para o ambiente regulado foi criada a USRG (2014) que trouxe novos conceitos de gestão, atendendo, assim, os critérios estabelecidos na Lei 11.445, que exige um levantamento apurado de todos os ativos da empresa, custos e investimentos que buscam a eficiência do setor, tarifas módicas e universalização do saneamento. Um outro exemplo é os requisitos impostos pela lei 13.303/2016 conhecida como lei das estatais que busca maior eficiência e transparência nas

atividades do setor de saneamento e para tanto foi criada a Assessoria de Governança (2016). A Sanepar é **exemplar** na definição de requisitos por estabelecer, nos Planos de Controle Analíticos dos produtos Água e Esgoto limites mais restritivos em comparação ao da legislação, proporcionando maior agilidade na correção de desvios e menor possibilidade de extrapolar os limites legais. A URCP, desde 1998, utiliza-se do sistema normativo (SNS) para estabelecer padrões em seus processos da cadeia de valor o sistema permite a proposição e alteração de documentos, os quais são controlados, analisados e aprovados conforme PF/NEG/0001, IT/NEG/0001 e IT/NEG/0002. Para incentivar a busca por melhorias e inovações, a URCP dissemina a ferramenta corporativa “BIP”, no qual os empregados podem cadastrar **ideias criativas**, que serão avaliadas por grupos gestores e, caso haja viabilidade e aprovação da gerência, a sugestão será divulgada em todas as unidades da empresa para que, de acordo com recursos disponíveis, seja implementada de imediato ou inserida no planejamento.

Os principais requisitos estabelecidos para produtos e processos e os respectivos indicadores de desempenho, além dos mecanismos de controle estão demonstrados na tabela 7.1.a.2.

Tabela 7.1.a.2 – Principais requisitos relativos aos produtos e processos da cadeia de valor						
Tipo	Processo	Principais requisitos	Indicador de desempenho	Formas de controle		
Processo principal	Produção de Água	Qualidade da Água (Portaria Nº05/2017)	ICP – Índice de Conformidade ao padrão de potabilidade / Isp01	Plano de controle analítico da água produzida nas ETA's; Boletim Diário de Tratamento (SCI); Controle dos prazos de vencimento das outorgas e licenças ambientais; Avaliação MASP-P; Controle e análise diária de volume de produção; Análise mensal de consumo de energia elétrica; Controle de consumo de produto químico; Controle diário dos níveis dos reservatórios; Controle estatístico de Processo; Controle de funcionamento em horário de ponta nas unidades com o Contrato Horosazonal; Controle contínuo dos sinais operacionais dos reservatórios e Elevatórias via telemetria pelo CCO. Auditorias ISO, MASP-P e Gestão Sistema de reuniões QCPD Apoio ao Controle da Qualidade (UMO) Diagnóstico de água		
		Atendimento às outorgas de uso da água de mananciais.	Indicador de outorgas Indicador de Licenças Ambientais			
		Controle no custo de produção	IPLp – Índice de perdas na produção Eficácia no Consumo de Energia Elétrica -IPa04a KWH / m3 água produzida Custo de produto químico aplicado na produção de água			
		Tratamento de Esgoto	Conformidade do Esgoto Tratado (Resolução CONAMA 357/2005, e 430/2011. Portaria IAP 019/2016.		ICE – Índice de Conformidade de Esgoto Tratado (ISp23)	
					Indicador de Licenças ambientais de Operação de esgoto	
					Indicador de outorga de esgoto	
	Controle de custo no tratamento		Custo de produto químico aplicado no tratamento do esgoto			
						Cronograma de coleta e análise de efluentes; Boletim Diário de Operação; Operação diária das Estações Elevatórias; Controle de consumo de produto químico; Análise mensal de consumo de energia elétrica; Controle de Licenças Ambientais; Auditorias ISO e Gestão; Sistema de reuniões. RASO Plano de controle operacional (PCO)

Tabela 7.1.a.2 – Principais requisitos relativos aos produtos e processos da cadeia de valor

Tipo	Processo	Principais requisitos	Indicador de desempenho	Formas de controle	
	Serviços de Operação e Manutenção de Redes de água e Esgoto		Eficácia do consumo de energia elétrica no tratamento do esgoto (Ipa04b) KWH / m3 esgoto tratado	Plano de controle analítico (PCA) Diagnóstico operacional esgoto	
		Gerenciamento de lodo (resolução CONAMA 375/06)	IRL – Índice de remoção de lodo		
		Cumprimento do Plano de Amostragem conforme outorgas e licenças ambientais	Indicar de quantidade e amostras para aferição do esgoto tratado Isp18		
		Regularidade no abastecimento com água tratada (continuidade)	Interrupção no Abastecimento de Água Superior a 4 Hora		
		Redução das perdas de água	IPL – Índice de Perdas por Ligação de água (Isp14)		Programação de coletas e análises semanais da água distribuída; Avaliação diária da micromedição; Controle do Parque de hidrômetros; Auditorias da ISO, MASP-P e gestão; Fiscalização de serviços terceirizados ou avaliação mensal do fornecedor e prestadores de serviços das regionais; Controle de prazo de execução de serviços; Sistema de reuniões. CEP (Controle Estatístico de Processo) CEF serviços terceirizados Vistorias Técnicas Operacionais nas ligações de esgoto VTO Controle de qualidade da água distribuída
		Ampliar ou manter o atendimento com rede de distribuição de água	IARDA – Índice de atendimento com rede de água		
		Ampliar o atendimento com rede coletora de esgoto	IARCE – Índice de atendimento com rede de água		
	Atender os prazos dos serviços	Indicador Prazo de execução de serviços			
	Qualidade no atendimento	Reclamações Totais			
	Eliminar refluxo de esgoto	Índice de satisfação dos clientes Indicador de Extravasamento de Esgoto			
	Relacionamento com Clientes	Redução de Perdas no faturamento	Pendência Índice de Evasão de Receitas	Pesquisa corporativa de satisfação do cliente; Pesquisa Pós-serviço e Pós-atendimento; Controle de débitos; Controle de transferência bancária; Controle de contas de serviços; Controle de devolução de numerário; Controle das fraudes; Controle do consumo de grandes clientes; Controle de reclamações via ouvidoria; Performance do Microcomputador Portátil; Cronograma de leitura e entrega da fatura; Análise e avaliação diária do VML; Controle do parque de medidores; Controle de consumo de Clientes Especiais; Controle de débitos pendentes; Auditoria MASP-P e de gestão; Sistema de reuniões.	
		Sustentabilidade Econômica Financeira Tarifa reduzida para clientes de baixa renda	VML – Volume Micromedido por ligação Volume faturado		
		Planejamento e controle dos resultados	Índice de atendimento das metas estratégicas		
	Apoio	Planejamento, Administrativo e Recursos Humanos	Planejamento e controle dos resultados	Projetos executados dentro do prazo Metas atingidas	Cronograma de planejamento anual; Controle dos indicadores e custos; Alerta do SISWeb Controle de saldo financeiro e prazo Acompanhamento do Sistema de Licitação Controle no Sistema Financeiro Cronograma das avaliações do ambiente de trabalho (PPRA) Cronograma do PCMSO Atualização do mapa de risco Cronograma de reuniões da CIPA Controle de eliminação das condições inseguras Matriz de Capacitação; Fator RHWEB; Cronograma de atendimento aos planos de melhoria no ambiente; Controle do quadro de pessoal; Sistema de reuniões. Pesquisa Fale Francamente
			Treinar e Desenvolver Empregados	Cumprimento do plano de capacitação Nº de empregados > 20 horas treinamento	
Pagar os fornecedores dentro do prazo			Índice de atraso no pagamento de fornecedores		
Promover a qualidade do ambiente de trabalho Promover a Segurança e Saúde Ocupacional			Índice de satisfação dos empregados		
			Índice Acidentes de Trabalho		
Promover a qualidade do ambiente de trabalho			Indicador de Absenteísmo		
Promover o comprometimento da força de trabalho com as diretrizes Controlar o quadro de pessoal			Indicador de Comprometimento da força de trabalho		
			Índice de produtividade		
Controlar as horas extras			Indicador de horas extras		
Controlar as horas de sobreaviso	Indicador de sobreaviso				

Tabela 7.1.a.2 – Principais requisitos relativos aos produtos e processos da cadeia de valor

Tipo	Processo	Principais requisitos	Indicador de desempenho	Formas de controle
	Gestão Ambiental	Evitar Passivo Ambiental; Proteção de Mananciais; Intervenção socioambiental	TIA; Certificação Programa UBS ; Índice de Tratamento de Esgoto; Índice licenças ambientais – ETAs; Índice licenças ambientais – ETEs; Índ captações superficiais com outorgas válidas; Índ captações subterrâneas com outorga válidas; Índice de ETEs com outorgas válidas;	Auditorias do Programa Use o Bom Senso; Diagnóstico ambiental de ETEs e ETAs. Controle dos prazos de vencimento das outorgas e licenças ambientais Controle de Licenças Ambientais Auditorias ISO
	Desenvolvimento Operacional	Suporte técnico e desenvolvimento operacional dos processos; Melhorar a eficiência dos processos operacionais	Eficiência consumo EE água; Eficiência consumo EE esgoto; IPL; IDP.	Sisweb; Sistema de reuniões; Auditorias de processo.

7.1.b Desenvolvimento de novos produtos

O **desenvolvimento** de novos produtos em consonância com o Objetivo Estratégico “Buscar a excelência dos produtos e serviços” ocorre desde 2004 a partir da decisão da Alta direção da Sanepar, envolvendo a Assessoria de Novos Negócios (ANN) e outras diretorias. Nos casos em que a DO esta envolvida, a GPDO é a gerência responsável pelos estudos e implementações de novos produtos. A principal metodologia de projeto utilizada para o **desenvolvimento de novos produtos ou serviços na Sanepar** seguem as seguintes etapas:

Diagnóstico – observação e análise da oportunidade;

Planejamento – Inclusão no PE da corporação com apropriação de investimentos, preparação técnica, definição de procedimentos, entre outras ações.

Execução – Aplicação de projeto-piloto ou inicio das novas atividades relacionadas ao novo negócio nas Unidades. A URCP não tem autonomia para desenvolver novos produtos, mas participa enviando sugestões e testando projetos piloto nos seus processos.

Cita-se como exemplo, a utilização da “AS eletrônica” através do uso de ‘tablets’(2014e 2015)onde a tecnologia foi testada para posterior implantação em demais unidades. Em 2018 o sistema foi implantado e esta em operação na URCP.

As ideias criativas para melhorias de processos e produtos (d2012), com perspectiva de se tornarem inovações, eram registradas no BIS - Banco de Ideias Sanepar. Como melhoria desse processo de gestão a URCP (d2013) passou a utilizar o novo sistema aperfeiçoado pela Sanepar denominado Banco de Ideias e Práticas – BIP, para cadastramento de ideias e práticas dos funcionários que, após serem avaliadas pelos Grupos Gestores, possam ser validadas ou não pelo Gerente da Unidade. Caso necessário, os recursos para implementação das ideias são inseridos no planejamento do ano seguinte. A ANN é a unidade responsável por prospectar novos negócios, a partir da identificação de necessidades dos clientes e partes interessadas conforme tabela 7.1.b.1

Tabela 7.1.b.1 – Novos produtos e serviços

Produto/Serviço	Como funciona	Área Gestora	Data da implementação
Cobrança da taxa de lixo	Cobrança de taxa de lixo dos municípios na fatura da Sanepar	URCP	Implantado em 2005
PMSB	Consultoria técnica para as prefeituras na elaboração do PMSB	ACO/URCP	Desde 2011
Contrato de prestação de serviço de doações	Contrato de prestação de serviço com a APAE de Sapopema, onde os clientes podem fazer doações mensais pagas na fatura de água	URCP / USCM	Celebrado em 2017

Com a lei federal 11.445/2007(Marco Regulatório do Saneamento), que estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento ambiental, a Sanepar passou a apoiar tecnicamente as prefeituras, mesmo existindo no mercado empresas privadas capacitadas a prestar este serviço. A URCP apoiou os 14 municípios atendidos na elaboração dos PMSB's.

7.1.c Projetos de processos da cadeia de valor

Alinhado aos Objetivos Estratégicos, desde 2004, **os processos da cadeia de valor** da URCP são projetados de acordo com as demandas **identificadas** em diversas situações, entre elas: expandir a capacidade de produção com base no aumento na densidade demográfica; alterações ou inclusões de novos requisitos especificados por exigências legais; reclamações de clientes; demandas do meio ambiente e da sociedade, identificadas nos canais de interação (Per16); necessidades de incorporação de novas tecnologias em razão da obsolescência de equipamentos e instalações; manutenções eletromecânicas realizadas pela USEMND; necessidades apontadas pela Força de Trabalho e pelos mecanismos de gestão adotados pela gerência, entre eles: reunião de análises crítica, auditorias, avaliação de performance operacionais, efetuados pelos técnicos e especialistas, entre outros. **As necessidades** identificadas são analisadas pelas Coordenações, que definem, juntamente com o Gerente, a forma mais viável de atendimento. Demandas de grande porte são inseridas no PE da Gerência devido ao alto investimento necessário para adequação do processo. As de menor porte são projetadas e executadas pelos técnicos da própria unidade, podendo ser tomado como exemplo a implantação de processo físico químico e decantadores nas ETE's para a

melhoria da qualidade do efluente das estações implantadas pela URCP com orientação da área gestora do processo (USES/GPDO). A URCP tem integração com as áreas gestoras corporativas e, sempre que necessário, busca orientações para a concepção destas melhorias. Como áreas parceiras, podem-se citar as seguintes: GPDO, USAG, USES, USTI, USHI, USHG, USIA e USCM. As demandas de grande porte, como ampliação de SAA e SES, são encaminhadas à USPE e USPOND para elaboração conjunta dos projetos que, uma vez aprovados, serão conduzidos e administrados por esta última. A **metodologia** utilizada, neste caso, permite, em cada fase da elaboração dos projetos, a realização de fóruns para debater e definir concepções, com participação da Alta Direção e dos técnicos da URCP, que acompanharão a implantação das obras. Este método assegura que, no projeto, haja a definição dos papéis dos executores de cada um dos processos (atividade a ser realizada, os responsáveis por ela, suas competências, além dos requisitos e insumos necessários). O controle dos projetos de pequeno porte é de responsabilidade da URCP, ficando a USPE e USPOND responsáveis pelos de grande porte. As conformidades da água produzida e do esgoto tratado são decorrentes de projeto elaborado pela USAV, que permite a realização plena dos parâmetros especificados em leis e regulamentos. Como **exemplaridade**, citamos a inauguração (m2015), do laboratório Central da USAV (responsável pela realização das análises trimestrais, semestrais e anuais dos planos de amostragens das URs - IA/LAB/1008), sendo hoje, o melhor laboratório de saneamento do país, conferindo, à Sanepar, autossuficiência em todas as análises de água e esgoto exigidas pela legislação, incluindo a busca da autossuficiência nas análises de lodo (uma demanda apontada nos diagnósticos operacionais e ambientais). Na concepção deste laboratório, foi considerado, também, o atendimento à NBR ISO 17.025/2005, demanda que foi apontada na Portaria nº05/2017, que descreve a necessidade de que as análises laboratoriais, para controle e vigilância da água, devem ser realizadas em laboratórios que contemplem este sistema de gestão da qualidade. Um reconhecimento do comprometimento da URCP na elaboração de novos projetos que contemplem as necessidades e expectativas da sociedade destacamos os projetos de ampliação das 03 Estações de Tratamento de Esgoto de Cornélio Procópio em que foram desenvolvidos para melhorar a qualidade do efluente lançado nos corpos hídricos atendendo os parâmetros de lançamento definidos no enquadramento dos corpos hídricos pelos Comitês de Bacias Hidrográficas.

7.1.d Atendimento aos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valores

A Sanepar, alinhada aos Objetivos Estratégicos “Melhorar a Eficiência dos Processos” e “Buscar a Excelência dos Produtos e Serviços”, assegura o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor por meio da padronização das atividades no SNS, dos métodos de controle (Tab. 7.1.a.2), sistemas de informação (Tab. 5.b.1), e, principalmente pela verificação do atingimento das metas dos indicadores de desempenho. O SNS (d1997) é o principal instrumento de registro e controle dos procedimentos documentados utilizados para padronizar as atividades e métodos de controle dos processos da cadeia de valor, além de manuais específicos, como o MOS. Considerado uma prática **exemplar**, o SNS é tido como “Ponto Forte” em auditorias da ISO 9001:2015, realizadas pelo TECPAR, pela forma com que valida os procedimentos normativos utilizados na verificação dos requisitos de produtos e processos. Na busca da melhoria contínua, a Sanepar procura identificar e tratar as não conformidades, aplicando os princípios das Normas de Gestão (ISOs), ou seja, identificação da não conformidade, análise e identificação da causa e definição de ações de correção do problema e eliminação da causa. Atuando com proatividade e agilidade, a URCP analisa a necessidade de ações preventivas para impedir que ocorram desvios que extrapolem os limites legais. Uma das formas é através do SCI (m2014), onde são controladas as análises realizadas para aprovação do produto “água”. O sistema foi concebido com parâmetros mais restritivo em comparação ao da legislação e, uma vez extrapolado o limite estabelecido pela Sanepar, o sistema aponta a necessidade de ações preventivas no processo para evitar que o produto saia da faixa de especificação legal. Os relatórios disponíveis no SQA, ACQAP e ACQAD também apontam a necessidade de ações preventivas e/ou corretivas através do Status “Necessita de ações preventivas” ou “Necessidade de Ações Corretivas”. A Necessidade de ações corretivas também é identificada através de auditorias ISO 9001:2015, Auditorias do Programa Use o Bom Senso, análise de desempenho das unidades, sistemas de reuniões e auditorias de gestão pela área corporativa GCIA, que passou por melhoria (m2014) com a criação do *Audithor*, que permite às unidades auditadas o cadastramento on-line de seus planos de ação para que a GCIA faça acompanhamento. Os requisitos não atendidos e, portanto, apontados como “**não conformes**”, são tratados através do estabelecimento de plano de ação (SISweb), abertura de Relatório de Ocorrência - RO e de Relatório de Ação corretiva e Preventiva – RACP (Sistema da Qualidade Sanepar – SQS). Quando a situação requer recursos específicos ou interferência junto a outras partes interessadas, é realizada reunião de análise crítica com a GGND, que analisa a necessidade de envolver a GPDO e DO para a resolução do problema. O controle dos prazos estabelecidos nos planos de ação é realizado pelos gestores dos processos em que as ações estão sendo executadas. Caso os prazos não sejam atendidos, a unidade fica passível de não conformidade no processo de Gestão da Qualidade.

7.1.e Análise e melhoria dos produtos e processos da cadeia de valor

A URCP adota várias práticas de gestão que permitem a **análise e proposição de melhoria para os produtos e processos da cadeia de valor** entre elas:

Para investigar **práticas inovadoras** em **organizações de referência** que possam trazer benefícios para produtos e processos, a unidade promove a prática de *Benchmarking* com metodologia especificada em procedimento normativo (PF/NEG/0052), onde é realizado um relatório de visita permitindo que a coordenação e/ou gerência avaliem a aplicabilidade da ideia pela unidade. As ideias já implementadas através de *Benchmarking* estão descritas na tabela 7.1.e.1. Além das práticas acima relatadas, a URCP faz uso do Banco de Ideias e Práticas – BIP, permitindo que as

ideias criativas compartilhadas pela força de trabalho, sejam avaliadas pelos coordenadores e/ou gerentes e possam se converter em inovações para os produtos e processos.

Sistema de Reuniões: em todos os níveis para análise crítica, avaliando o desempenho operacional e estratégico por meio dos resultados de indicadores, melhoria dos procedimentos e práticas de gestão, apresentação de ideias e aprimoramento dos procedimentos documentados e metodologias de controle;

Uso das ferramentas da qualidade: (5W2H – PDCA – Diagrama de causa e efeito, MASP) métodos adotados pelas Unidades da GGND para identificação das causas do problema, definição e priorização de ações, desdobramento controlado de ações, definição de variáveis de controle, e por fim definição de padrões de trabalho que servirão como aprendizado organizacional, foco nas ações e adoção de novos procedimentos para melhoria contínua de processos. Na tabela 7.1.e.2 tem-se as principais melhorias implementadas na GGND.

Tabela 7.1.e.1 - Principais melhorias oriundas de Benchmarking

Unidade	Referencial	Processo	Melhoria e Benefício obtido	Ano
URCP	URLC - Londrina	Use o Bom Senso	Desenvolvimento do Plano de Ação do Programa USE O BOM SENSO	2011
URCP	USIDL - Londrina	Operação de Esgoto	Implantação de Pátio de Cura nas Estações de Tratamento de Esgoto da URCP	2010
URCP	URLI - Matinhos	Comercial	Implantação do trecho cruzamento, CODOPE A/E	2010
URCP	URTO - Toledo	Comercial	Planilha de Reincidência de Reclamações	2017
URCP	URCA -	Industrial	Processo Físico-Químico aplicado no final	2016
URCP	URPG	Industrial	Defletora na saída das lagoas	2015
URCP	URFB	Industrial	Implantação do SME na URCP	2014
URCP	USIDL - URLC	SGQ	Implantação da ISO 9001 no sistema de Cornélio Procópio	2015
URCP	URCTN	Redes	Processo de pesquisa de Vazamento	2017
URCP	URGA	Industrial	Processo de deságue e tratamento de lodo	2016

Tabela 7.1.e.2 – Principais melhorias nos processos, nos últimos anos

Processo	Melhoria	Benefício ou resultado obtido	Resp.	Ano
Distribuição de água	Implantação da Codificação Operacional -CODOPE	Reduz o tempo de deslocamento e execução do serviço próprio e/ou terceirizado. Aumenta a confiabilidade das informações.	URCP/USDO	2015
	Certificação do Sistema de Abastecimento de água de Cornélio Procópio na norma ISO 9001:2008	Melhoria na gestão dos processos da cadeia de valores	URCP/APE	2017
	Implantação de um floccodetentador mecanizado, um módulo de filtro na ETA CP	Melhora da eficiência no tratamento e carreira de filtração	URCP	2014
	Implantação de lamelas nos decantadores da ETA de Cornélio Procópio	Melhorando a eficiência do tratamento, reduzindo o consumo de produto químico redução de turbidez e aumentando a capacidade de produção	URCP	2014
	Substituição de RDA's, Redes de Ferro antigas nos sistemas de Cornélio Procópio, Santa Mariana, setorização e remanejamento de em Assai	Melhoria na qualidade da água, redução de perdas	URCP	2013
	Setorização em Assai, Cornélio Procópio, Congonhas, Santa Amélia	Redução na interrupção do abastecimento, redução de perdas	URCP	2015
	Distritos de Medição e controle em Cornélio Procópio	Melhorias no controle de Perdas, agilidade na detecção de vazamentos	URCP	2014
	Controle de vazão noturna em Cornélio Procópio	Identificar áreas com maiores perdas de água por vazamento e monitoramento dos desvios do patamar noturno	URCP	2012
	Implantação de anéis na RDA de Cornélio Procópio	Aumento na disponibilidade de água e melhoria na pressão da RDA.	URCP	2014
	Simulação Hidráulica em Rancho Alegre, Cornélio Procópio, Assai, Uraí, Leopoldina	Facilita as análises e proposições de melhorias nos sistemas da URCP	URCP	2016
Coleta e Tratamento de esgoto	Implantação de decantador na ETE Ribeirão Veado em Cornélio Procópio	Melhoria da qualidade do efluente final da ETE	URCP/USES	2015
	Telediagnóstico	O equipamento permite a visualização com câmera do interior das tubulações de esgoto permitindo ações preventivas e corretivas	URCP/GPDO	2015
	Aplicação de PAC no processo de tratamento de esgoto	Melhoria da qualidade do efluente final da ETE	URCP/USES	2014
	Aplicação de Antiespumante – Saída efluente para corpo receptor	Melhoria da qualidade do efluente final da ETE	URCP	2014
	Instalação de Placas Defletoras nas lagoas das ETE's da URCP	Para melhoria na coleta do efluente final nas análises legais	URCP	2014
	Desaguamento do lodo das Lagoas das ETE's	Para melhor eficiência no tratamento do efluente	URCP	2014
	Retirada de Escuma acumulada nos Reatores das ETE's Araras, Ipiranga e Congonhas.	Melhor eficiência no tempo de detenção do afluente para bi digestão	URCP	2015
	Barracões da UGL nas Estações de Tratamento de Esgoto.	Melhor eficiência no descarte de lodo, colação e armazenamento do lodo, que é um passivo ambiental, sendo usado como fertilizante para a agricultura.	URCP	2015

Tabela 7.1.e.2 – Principais melhorias nos processos, nos últimos anos

Processo	Melhoria	Benefício ou resultado obtido	Resp.	Ano
Comercialização	Implantação do atendimento via 0800	Permite o atendimento 24 horas aos clientes de todos os sistemas da unidade	URCP USAT	2013
	Implantação do Trecho e Cruzamento e CODOPE na URCP.	Reduz o tempo de deslocamento e execução do serviço próprio e/ou terceirizado. Aumenta a confiabilidade das informações.	URCP	2013
	Implantação da Planilha de controle de Reclamação recorrente	Permite análise de reclamações do mesmo cliente, melhorando a satisfação do cliente.	URCP	2012
	Implantação do Painel de Senhas e Assentos Prioritários	Permite controlar o fluxo das senhas prioritárias. Implantado assentos com marcação de prioridade a idosos, deficientes e gestantes, atendendo a Lei Nº 10.048, de 08 de Novembro de 2000.	URCP USCM	2016
	Controle diário do VML por grupo de leitura.	Facilidade de identificar desvios do VML e realizar ações corretivas.	URCP	2010
Apoio Planejamento Administração	Implantação da sala de videoconferência	Economia de custos de despesas com viagem, agilidade na comunicação, realização de fóruns de projeto.	URCP	2015
	AS Eletrônica	Sistema de permite a transmissão e baixa de serviços de campo em tempo real	URCP GPDO USTI	2018
	Utilização do SCD	O sistema padroniza as contratações diretas, agilizando a instrução de processos de aquisição, propiciando melhor gestão das contratações.	URCP	2013
	Instalação de ar condicionado	Melhoria na condição de trabalho, adequação da temperatura de reagentes e equipamentos de telefonia.	URCP	2015
	Substituição de telefones fixos via IP	Redução de custos de telefonia	URCP USTI	2016
	Substituição de telefones celulares por smartphone	Modernização e agilidade na comunicação, permite registro de eventos em função de possuir câmeras fotográficas	URCP USTI	2017
	Instalação de ponto eletrônico	Melhora o controle e acompanhamento da jornada de trabalho. Mitigação do passivo trabalhista	URCP	2016
Desenvolvimento operacional	Substituição da frota por veículos locados	Redução de custos de manutenção, agilidade no fornecimento de veículos reservas, segurança dos condutores.	URCP USIA	2015
	Levantamento topográfico dos poços de visita para digitalização no programa CADESG	Atualização do cadastro em base georeferenciada permitindo confiabilidade das informações	URCP	2014
	Implantação de fluxograma para atendimento de solicitações de ressarcimento de danos	Definição de responsabilidade de cada área e o fluxo adequado com o registro no sistema TDS para acompanhamento do processo	URCP	2017
	Simulação hidráulica dos sistemas de abastecimento de água	Permite uma análise mais precisa do sistema distribuidor para realização de intervenções para melhorias e o impacto da interligação de novos loteamento e conjuntos habitacionais no sistema	URCP	2015
	Digitalização do cadastro técnico de rede de água, e a disponibilização aos atendimentos ao público.	A disponibilização e manutenção deste cadastro permitem ampliar os benefícios dessa ferramenta entre a força de trabalho nos diversos processos e garante a confiabilidade do cadastro técnico.	URCP	2001/2013

7.2 Processos relativos a fornecedores

7.2.a Qualificação e seleção de fornecedores

Em consonância com sua Política da Qualidade (Busca da Excelência para os Produtos Adquiridos) e por estar ciente de que o desenvolvimento de seus produtos e processos da cadeia de valor são influenciados diretamente pela qualidade dos produtos e serviços adquiridos, a URCP seleciona e qualifica seus fornecedores. Para tanto, é feita a divisão dos mesmos em duas grandes categorias: externos e internos. Para os **fornecedores externos**, a **seleção e qualificação** são realizadas mediante análise do atendimento aos requisitos exigidos no edital de licitação, em conformidade com a legislação aplicável (Lei Federal 13.303/2016 e RILC). Tal processo é julgado pela Comissão de Licitação e equipe de pregoeiros. **Os principais critérios utilizados para a seleção e qualificação de fornecedores externos** são o "atendimento aos requisitos legais" e a "idoneidade do fornecedor". Também deve ser observada a obrigatoriedade de todos os fornecedores serem cadastrados e homologados pela área gestora "Aquisições". Os requisitos para cadastramento e homologação estão definidos no PF/AQS/0005 e abrangem as qualificações econômico-financeiras e técnica. Prezando sempre pela satisfação do fornecedor, a Sanepar disponibiliza em seu site os processos de licitação, permitindo, desta forma, que as partes interessadas tenham acesso ao andamento dos processos, o que agrega qualidade e transparência aos mesmos. Como forma de agilizar a licitação, a Sanepar implementou o "pregão eletrônico" no ano de 2006, possibilitando a todas as partes interessadas o monitoramento em tempo real, o que demonstra a idoneidade de seus procedimentos. Não obstante as aquisições pelo processo de licitação, a URCP pode, ainda, em caso de serviços administrativos, pequenas compras e serviços de engenharia, fazer "contratações diretas por dispensa de licitação", desde que respeitados os "limites de contratação por grupos de despesa" estabelecidos para cada Gerência (Ordenador de Despesa). Também, neste caso, o processo deverá estar em consonância com padrões regidos pelo Regulamento Interno de Licitações, contratos e Convênios RILC/Sanepar (dentre eles, a necessidade de consulta de preços com no mínimo três orçamentos). Na impossibilidade de análise de menor valor por meio de três propostas formais, em atendimento ao disposto no RILC, poderão ser justificados os motivos no Parecer do Processo. Com o RILC, qualquer tipo de contratação, independente do valor, necessita comprovar habilitação através de Certidão Negativa de Débitos Relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União, Certidão Negativa de Débitos Tributários e de Dívida Ativa Estadual, e Certificado de Regularidade do FGTS – CRF. Como **melhoria** (2013), a montagem do comparativo de consulta passou de planilha eletrônica para um sistema de informações *on-line* denominado SCD – Sistema de Contratação Descentralizada. O SCD trouxe facilidade e agilidade nas contratações diretas, constituindo-se,

assim, uma **exemplaridade**, pois permite através do envio de informações aos órgãos fiscalizadores, tanto a melhor gestão das contratações quanto o controle eficaz do atendimento aos aspectos legais e econômicos. Ademais, este sistema possibilita que os relatórios gerados tragam consigo o detalhamento dos valores acumulados gastos pelo Ordenador em cada Grupo de Despesa. No tocante aos **fornecedores internos**, o modelo de gestão da SANEPAR não permite sua seleção e qualificação. Denominados parceiros Per. 13, estes fornecedores prestam atendimentos especializados que possibilitam, à URCP, manter a regularidade operacional dos processos "produção de água" e "coleta e tratamento de esgoto". Os principais canais de comunicação utilizados, pela URCP, com as unidades parceiras são: reuniões, fóruns, "e-mails", "comunicados internos" e "contatos diretos" para discussão, solução de problemas, sugestão de melhorias, forma de atendimento, cumprimento de prazos, dentre outras necessidades. Todo o processo de qualificação, de seleção e de contratação de fornecedores é controlado por meio das auditorias de gestão e através do sistema de reuniões.

7.2.b Avaliação dos fornecedores

A **avaliação de desempenho dos fornecedores externos** é realizada (d2011), pela URCP, dos contratos por meio da medição IA/OPE/0296 Serviços de Manutenção de Redes e IA/COM/0446 Serviços Comerciais de Campo e fiscalização dos serviços prestados (CEF) e avaliação dos produtos fornecidos (Ex. Produto Químico - PF/MAT/0005 e IT/MAT/0016), cujos resultados são registrados no Sistema de Materiais – SAM, de acesso às áreas corporativas, obtendo-se assim, o status "aprovado" ou "reprovado". Em decorrência disto, é esperado o empenho dos fornecedores para oferecer produtos de qualidade e com confiabilidade garantida.

O **monitoramento e a comunicação de eventuais não conformidades** ficam a cargo das áreas gestoras destes processos e se dão através de e-mail, telefones, BDO, cartas e reuniões, buscando sempre, a correção dos desvios. Caso isso não aconteça, as empresas ficam sujeitas às penalidades cabíveis e, em casos extremos, à ruptura de contratos. Os principais indicadores relativos a fornecedores estão descritos na tabela 7.2.b.1. Desde 2017, a URCP, em atendimento aos requisitos especificados na Norma ISO 9001:2008, faz uso de procedimento documentado (IT/NEG/0135 e IT/ENG/0025), que permite classificar e avaliar o desempenho dos fornecedores internos e externos (identificados, no Manual da Qualidade – MQ/NEG/0015, como críticos para os produtos e processos). Como **melhoria** (m2018), a metodologia foi ampliada sendo incluído o processo esgoto. Assim, foram atribuídos pesos que levam em conta a relevância de cada item na totalidade do processo. Dentre os fornecedores avaliados, podem-se citar os seguintes: "Copel", "USPOND", "USEMND", "USAV", "USTI" e "USAT" e "USMA". A URCP estimula seus fornecedores a melhorarem constantemente a qualidade dos serviços prestados, seja através das próprias avaliações ou por intermédio de contatos na rotina da operação. Como exemplo de **melhoria implantada pelo fornecedor**, citamos as seguintes: melhoria e adequação do almoxarifado da empresa contratada para os serviços de manutenção de redes. Ademais, foi disponibilizado, também pela Copel, o Sistema de Gestão de Faturas – SGF, permitindo uma melhor gestão do consumo de energia elétrica por parte da Sanepar.

Os principais fornecedores da URCP são **avaliados e comunicados de eventuais não-conformidades** conforme demonstrado na tabela 7.2.b.1.

7.2.b.1 – Avaliação e comunicação dos fornecedores					
Fornecedor	Requisitos	Avaliação	Monitoramento	Comunicação	Indicador operacional
Serviços Comerciais de Campo	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo • Quantidade especificada • Qualidade dos serviços 	Avaliação mensal conforme definido no edital de licitação	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalização diária por amostragem dos serviços 	Comunicação diária com gestor do fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador de avaliação mensal do fornecedor
Companhia Paranaense de Energia Elétrica - COPEL	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidade 	IT/NEG/0135	<ul style="list-style-type: none"> • Paradas Programadas, Horário de Ponta, Análise da Fatura 	Telefone, email, cartas, avisos, Fatura	<ul style="list-style-type: none"> • Kw/m³, Interrupção no abastecimento de água, Falhas no fornecimento, Custo de energia por m³
Sistema de Manutenção de Esgoto SME	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo • Qualidade dos serviços 	Avaliação mensal conforme definido no edital de licitação	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalização diária por amostragem dos serviços 	Comunicação diária com gestor do fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador de avaliação mensal do fornecedor
Serviços de manutenção de redes e ramais de água e esgoto	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo • Qualidade dos serviços 	IT/OPE/0152	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento da execução dos serviços pelo setor Programação de Serviços • Fiscalização diária por meio do CEF – PF/OPE/0117 • Fiscalização de campo de serviços 	Comunicação diária para repasse de serviços através da programação de serviços; Contatos diários com a fiscalização de campo; BDO.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador de avaliação mensal do fornecedor

7.2.c Comprometimento da força de trabalho dos fornecedores com os valores e princípios organizacionais

A força de trabalho dos fornecedores é comprometida com as diretrizes, valores e princípios organizacionais da Sanepar por meio do relacionamento imparcial e transparente adotado pela URCP (d2004) com seus prestadores de serviço, sejam eventuais ou contínuos. A unidade busca promover o engajamento e comprometimento dessas pessoas, visando assegurar a cultura da excelência e atendendo o objetivo estratégico "Buscar a Excelência dos Produtos e Serviços". O envolvimento com as diretrizes, valores e princípios organizacionais ocorre por meio da participação dos empregados dos fornecedores em programas e eventos organizados pelas URCP (d2004), tais como:

- Reunião de início de contrato;
- Treinamentos periódicos (teóricos e práticos);
- Reuniões Mensais e esporádicas.

Além disso, visando a disseminação dos valores e princípios organizacionais foram implementadas melhorias por meio do Programa Use o Bom Senso (d2014), onde a contratada de manutenção de redes realizou melhorias no seu almoxarifado por orientação do comitê do UBS. Nos editais das diversas modalidades de licitação, para prestação de serviços à Sanepar, constam aspectos relativos à segurança e a saúde, onde é exigido o fornecimento de EPI's e EPC's, conforme PF/RHU/0076 e IT/RHU/0116; manutenção de seguro; condições adequadas de higiene e segurança necessárias à preservação da integridade física dos empregados, ao patrimônio da contratante e de outrem, PCMAT (Programa de Condições de Meio Ambiente de Trabalho), e demais normas regulamentares aplicadas a atividade. O controle das práticas referentes ao envolvimento dos fornecedores com os princípios organizacionais é realizado por meio do Sistema de Reuniões (Tab 1.2.b.1), fiscalizações, avaliações e auditorias.

7.2.d Identificação e análise das necessidades e expectativas dos fornecedores

Por entender que o atendimento das necessidades e expectativas dos fornecedores externos influencia seu desempenho na organização

- e em atendimento aos editais, que permitem, ao fornecedor, solicitar todos os esclarecimentos necessários a respeito da licitação, a URCP, com a cooperação da área gestora "Aquisições", identificam suas necessidades já na fase inicial da licitação dos serviços e/ou produtos. Caso haja ausência de propostas para licitações, a Sanepar busca entender junto aos fornecedores que adquiriram o edital, o motivo da não participação no processo licitatório para que, em posse destas informações, possam readequá-las de acordo com a expectativa destes fornecedores. Na assinatura do contrato também são abordadas as necessidades, expectativas, direitos e obrigações de ambas as partes. Ademais, durante a vigência do contrato, a URCP permite aos fornecedores solicitar informações formais ou informais em relação aos serviços constantes no contrato, que podem ser esclarecidas pelo próprio gestor do contrato ou encaminhadas às áreas pertinentes para que emitam pareceres para que sejam sanadas as dúvidas. Não obstante, a Sanepar também disponibiliza em seu site os processos de licitação, permitindo, desta forma, que as partes interessadas tenham acesso ao andamento dos processos, o que agrega qualidade e transparência aos mesmos. No site encontram-se, ainda, informações técnicas, cadastrais e tabelas de preços. Como "pagamento em dia" é uma necessidade expressa do fornecedor, a Sanepar criou o Portal Extranet um atendimento personalizado que permite a consulta completa do processo de pagamento. No que tange aos **fornecedores internos**, a URCP identifica suas **necessidades e expectativas** através de reuniões específicas, onde são abordados e tratados os assuntos de interesse comum ou de uma das partes. Uma vez que as necessidades abrangem assuntos corporativos, são realizadas reuniões envolvendo as diretorias das respectivas áreas. Os principais requisitos e indicadores são apresentados na tabela 7.2.d.1.

Serviços	Principais requisitos	Indicador de desempenho
Serviços de manutenção de redes	Pagamento no prazo	Incidência de Atraso no Pagamento a Fornecedores
Serviços de manutenção de esgoto	Pagamento no prazo	
Serviços comercial de campo	Pagamento no prazo	

7.3 Processos econômico-financeiros

7.3.a Monitoramento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio

Atendendo ao Objetivo Estratégico "Buscar a Sustentabilidade Econômico Financeira e Socioambiental" a URCP (d2004), monitora os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio, por meio das reuniões de análise de desempenho e do acompanhamento mensal do resultado de indicadores econômicos e financeiros (Tab 7.3.a.1). Após o fechamento dos resultados, são realizadas análises dos custos e despesas subdivididos em contas análises e das receitas. Outra forma de monitorar os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio é a apresentação que a URCP faz para a GGND, quando solicitada, sobre a situação das principais contas de custos e despesas, comparando resultados realizados com o previsto no planejamento, além de justificar os desvios identificados. Essa prática permite a tomada de ações imediatas para evitar que o resultado anual feche fora da meta. Os parâmetros relativos à Análise Financeira (Liquidez), Estrutural (Endividamento, Patrimônio Líquido), e Econômica (Margem Líquida, Rentabilidade e Giro do Ativo), não são monitorados pela URCP, considerando que são indicadores corporativos e que a Unidade controla os indicadores que possuem ações diretas sob a sua responsabilidade. Outras práticas de gestão para monitorar a sustentabilidade da organização estão descritos nos planos de ação de cada indicador.

Indicador	Requisitos	Forma de Monitoramento	Sistema de Controle
EBITDA	Assegurar a capacidade de geração de caixa das atividades operacionais, em relação à receita líquida.	Acompanhamento mensal do indicador	SCT e SISWeb
Resultado Líquido	Assegurar que o total de receitas seja maior que o total de custos e despesas.	Acompanhamento mensal do indicador	SCT E SISWeb
Índice de evasão de receitas	Assegurar que seja arrecadado o maior percentual possível da receita operacional.	Acompanhamento mensal do indicador	SISWeb
Pendência	Assegurar que o total de pendências seja o menor possível.	Acompanhamento mensal do indicador	SISWeb

7.3.b Recursos financeiros para atender as necessidades operacionais e manter o equilíbrio do fluxo financeiro

Atendendo o Objetivo Estratégico “Buscar Sustentabilidade Econômico-Financeira e Socioambiental”, a URCP (d2004), assegura os recursos financeiros para atender as necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro com base nos recebimentos oriundos das receitas com as tarifas de água, esgoto e serviços, iniciando o processo por meio do Planejamento Estratégico Plurianual, quando a Unidade elabora o seu orçamento de resultados (7.3.d) e define os recursos financeiros (7.3.c). Durante esse processo são projetadas as receitas para investimentos em melhorias e obras os recursos financeiros (próprios e financiados) são previstos no PPI.

- **Quanto ao orçamento de resultado:** o mesmo é aprovado pela DO (d2004), após o planejamento e inclusão dos valores no Sistema de Custos (SCT), assegurando sua aplicação. O orçamento global da Corporação é sustentado pela integração dos valores consolidados de todas as Unidades e após aprovação da Diretoria, o orçamento de resultado torna-se o limitador de desembolsos, onde a URCP realiza a gestão econômico-financeira, no sentido de ajustar as ações aos recursos disponíveis, priorizando os desembolsos para manter equilibrado o fluxo financeiro.

- **Quanto aos recursos para investimentos:**

- ✓ Para os recursos próprios – visando assegurar essas aplicações a Diretoria, disponibiliza anualmente um montante de recurso financeiro cujo valor tem como base a capacidade financeira da empresa aprovando valores pertinentes a cada Unidade. Como consequência deste processo são desencadeadas as contratações de serviços e/ou aquisição de equipamentos, mediante análise de cada necessidade e aprovação da Diretoria, visando manter o equilíbrio do fluxo financeiro.
- ✓ Para os recursos financiados – após a identificação das demandas (apoio administrativo, empreendimentos de longo prazo, e outros ativos de infraestrutura operacional), estas são avaliadas em conjunto com a GGND e GPDO, Diretoria de Operações e Diretoria de Investimentos, que o aprova e incorpora ao Planejamento Plurianual de Investimentos – PPI. Os recursos financiados são assegurados quando a Diretoria de Investimentos – DI, responsável pela captação desses recursos, define a fonte (Instituição Financiadora) de financiamento mais favorável para a Sanepar, conforme a aplicação do recurso, sempre visando a manutenção do equilíbrio do fluxo financeiro a longo prazo. O controle é de responsabilidade da Coordenação de Planej/Adm da URCP, a qual avalia mensalmente os desembolsos por meio do SCT e SISWeb.

Para definição de aplicação de recursos são realizados estudos de viabilidade econômico-financeiro pela APF e API visando subsidiar a diretoria na tomada de decisão sobre o investimento.

7.3.c Avaliação de investimentos

A avaliação dos investimentos (d2004) necessários para apoiar as estratégias e planos de ação ocorre anualmente, durante o processo de Planejamento Estratégico quando a definição dos recursos financeiros é traduzida no Orçamento de Investimentos da URCP, decorrente das diretrizes e estratégias de gestão, alinhado aos seguintes objetivos estratégicos: “Buscar a Sustentabilidade Econômico – Financeira e Socioambiental” e “Investir no Desenvolvimento Institucional”. Este orçamento é subsidiado por recursos próprios da Sanepar e linhas de financiamentos, conforme descrição:

- **Recursos Próprios** – aplicação de recursos para a execução de melhorias operacionais nos sistemas de água e esgoto, identificadas nos Diagnóstico Operacional e Ambientais, como: pequenas ampliações, aquisição de equipamentos, reforma de ETA’s, ETE’s, pequenas ampliações de redes entre outras adequações de ativos de infraestrutura operacional, que são incorporadas ao PPI. Para assegurar estas aplicações a Diretoria disponibiliza anualmente um montante de recurso financeiro, cujo valor tem como base a capacidade financeira da empresa.

- **Investimentos financiados** – as necessidades de recursos financiados destinados à implantação e/ou ampliação dos SAA e SES, são identificadas por meio de fontes de informações, tais como: Diagnósticos Operacionais e Ambientais, solicitações de clientes, cláusulas previstas nos Contratos de Concessão/Programa e PMSB. Após a identificação das demandas, estas são avaliadas em conjunto com a GGND e GPDO, Diretoria de Operações e Diretoria de Investimentos, e é incorporado ao Planejamento Plurianual de Investimentos – PPI, para posterior captação de recursos por meio de linhas de crédito disponíveis. Os critérios utilizados para definir captação apropriada de recursos são: menor taxa de juros, maior prazo de carência e de amortização, garantias requeridas pelo financiador e a TIR. Após analisar as diversas possibilidades e atendendo aos critérios definidos, a DI comunica a melhor opção à DO que prioriza os investimentos para os projetos (melhoria operacional, ampliação e expansão dos sistemas, novos sistemas e desenvolvimento institucional) concluídos ou em fase de conclusão. A Sanepar capta recursos onerosos e não onerosos nos mercados interno e externo destinados ao setor de saneamento. Além de obter financiamentos junto aos órgãos financeiros governamentais, a Sanepar capta recursos no mercado de capitais por meio da emissão de debêntures. As fontes de recursos para os investimentos, o seu orçamento, captação e aplicação, são controlados pelas Diretorias de Operações e Investimento, que orientam a USPOND para avaliação das melhores fontes de recursos e programas de investimento, com referência ao atendimento dos seguintes requisitos: remuneração do capital, contrapartida da empresa, carência e prazos.

7.3.d Elaboração e controle do orçamento

A **elaboração do orçamento** é realizada anualmente na URCP, (d2004), com previsões para o quinquênio, (melhoria 2.2.a) durante o PE, envolvendo todas as partes interessadas, onde são considerados em suas etapas: as realizações históricas de receita, custeio operacional e investimentos (inclusive ativos de infraestrutura operacional), correlacionando as expectativas futuras, que estão baseadas nas diretrizes estratégicas da Sanepar e nas necessidades e expectativas das partes interessadas. A Tabela 7.3.d.1 demonstra itens relevantes considerados na

elaboração do plano orçamentário. Na etapa de aprovação, a GGND, GPDO e DO, avaliam e validam o orçamento, realizando os ajustes necessários, de modo a consolidar com as diretrizes organizacionais e objetivos estratégicos da Sanepar.

Tabela 7.3.d.1 – Itens da elaboração do plano de gestão		
Item		Descrição
Orçamento de Resultado	Receitas	São estimadas a partir de análise e previsão de incremento de ligações de água e esgoto; volume micromedido; reajuste tarifário; inadimplência; investimentos para ampliações e crescimento populacional.
	Despesas	São estimadas a partir da previsão das necessidades de custeio operacional, melhorias operacionais e necessidades de infraestrutura.
Investimentos		São estimadas a partir das demandas de ampliação do SAA e SES, melhorias operacionais e necessidades de infraestrutura.

Desde 2011, a URCP, por meio da Coordenação de Planejamento e Administração, formula e controla mensalmente o orçamento de resultado e, para tanto, lança mão do GER (Gerenciamento de Custos e Receitas), que consiste num conjunto de planilhas com dados extraídos do SCT, que permite, através das análises dos valores projetados em relação aos valores realizados, o monitoramento por localidade, assegurando, assim, o equilíbrio do fluxo financeiro. As receitas, custos e despesas são traduzidos no plano de contas e os resultados apontam os indicadores de desempenho financeiro, verificados e analisados nos diversos níveis de reuniões. Outro método utilizado para controle do orçamento é o programa SISWeb, que encaminha, automaticamente, todos os meses, mensagem aos responsáveis pelo desempenho dos indicadores (Gerente e Coordenadores). O SISWeb permite que o responsável justifique, no próprio sistema, as razões dos desvios observados e programe ações de correção. Estas informações podem ser acessadas pela diretoria sempre que necessário. As práticas de gestão destinadas a garantir a sustentabilidade da organização são verificadas por meio de ações de acompanhamento diário. Dentre elas, destacam-se:

- Contratação do Serasa, a partir de 2008, para lançamentos de débitos mensais (reduzir a inadimplência de clientes ativos e inativos);
- Acompanhamento e controle diário e sistemático da produção de água e do desempenho operacional (custos com produto químico e energia elétrica) através do SCI, implantado em 2008.
- Substituição sistemática de hidrômetros desde o ano 2007, visando o melhor aproveitamento dos instrumentos de medição disponíveis (melhor retorno financeiro);
- Implantação do SMI (2007) e do HSS (2014) possibilitou a gestão e controle da manutenção eletromecânica em seus vários aspectos (mão de obra, materiais, deslocamentos, serviços de terceiros).

O controle das práticas de elaboração do orçamento se dá pelo acompanhamento sistemático do Planejamento Estratégico. Por sua vez, o controle do orçamento é realizado pelo Sistema de Reuniões.



8 RESULTADOS

8. Resultados
8.1) Resultados Econômico-financeiros

GRMD	Indicador	Classe	Tipo	Sentido	Un.	2015			Ref. Comparativo		RPI
						2016	2017	Valor	Empresa		
IFn01	Índice de Desempenho Financeiro	F	GRMD	↗	%	76,44	86,27	83,92	132,02	*PNQS	-
IFn03	Despesas Totais com os Serviços por m3	E	GRMD	↘	R\$/m³	3,99	4,15	4,99	2,31	*PNQS	-
	Observação: O aumento da despesa com os serviços acima dos índices inflacionários deve-se pelo PAI (programa de aposentadoria incentivada)										
IFn07	Dias de Faturamento Comprometidos com Contas a Receber	E	GRMD	↘	Dias	18,70	17,72	17,45	39,42	*PNQS	-
	Observação: O programa de recuperação de créditos (RECRED) implantado em 2015 possibilitou a negociação de débitos pendentes com os municípios operados pela URCP										
IFn15	Evasão de Receitas II (Substitui IFn15)	F	E	↘	%	-4,34	-3,09	-3,25	5,81	*PNQS	1,50
Sanepar	RPI - Meta Acordada com a Diretoria da Empresa/Acionista (Atendido). LM = Índice de Excelência.										
IFn18	Custo da Água produzida	F	GRMD	↘	R\$/m³	2,28	2,47	2,82	0,86	*PNQS	-
IFn19	Custo de Tratamento de Esgoto	F	GRMD	↘	R\$/m³	1,0	1,0	1,0	0,84	*PNQS	-
Sanepar	Custo com Produto Químico Aplicado na Água	F	E	↘	R\$/m³	0,07	0,08	0,07	0,088	URUV	-
	Observação: No início de 2016 com o excesso de chuvas em nossa região houve alteração na qualidade da água in-natura, elevando os custos com o tratamento e desinfecção da água.										
Sanepar	Custo com Produto Químico Aplicado no Esgoto	F	E	↘	R\$/m³	0,003	0,003	0,017	0,008	URUV	-
	Observação: Estão sendo implantados processo físico-químico em todas as estações de tratamento de esgoto visando a melhoria da qualidade do efluente final										
Sanepar	Pendência	F	E	↘	%	5,80	5,30	4,90	1,53	URUV	-
	Observação: Pendências de faturas de água de clientes ativos, inativos e poder público pela receita de água e esgoto										
Sanepar	Resultado Líquido	F	E	↗	R\$/milhões	-13,76	-11,74	-15,23	-11,61	URUV	-
Sanepar	Ebitda	F	E	↗	R\$/milhões	-6,28	-2,24	-4,75	5,86	URUV	-
Sanepar	Receita de Água	F	O	↗	R\$/milhões	27,45	32,81	35,45	40,48	URUV	-
Sanepar	Receita de Esgoto	F	O	↗	R\$/milhões	10,61	12,99	14,46	10,81	URUV	-
Sanepar	Receita de Serviços	F	O	↗	R\$/milhões	1,42	1,78	1,85	2,20	URUV	-
Sanepar	Tarifa Média Prática	F	O	↗	R\$/m³	2,94	3,45	4,04	4,38	URUV	-
Sanepar	Tarifa Média Prática Água	F	O	↗	R\$/m³	3,18	3,75	4,38	4,59	URUV	-
Sanepar	Tarifa Média Prática Esgoto	F	O	↗	R\$/m³	2,45	2,86	3,37	3,70	URUV	-
Sanepar	Arrecadação	F	O	↗	R\$/milhões	40,59	47,88	53,04	52,06	URUV	-
Sanepar	Horas Extras - Físicas	E	O	↘	Horas	14.576	15.605	13.536	6.717	URUV	18.000
	RPI - Meta Acordada com a Diretoria da Empresa/Acionista (Atendido)										
Sanepar	Horas de Sobreaviso - Físicas	E	O	↘	Horas	5.457	5.729	5.974	8.094	URUV	-

8.2) Resultados Sociais e Ambientais

GRMD	Indicador	Classe	Tipo	Sentido	Un.	2015			Ref. Comparativo		RPI
						2016	2017	Valor	Empresa		
ISc02	Índice de Sanções e Indenizações	A	GRMD	↘	%	0,09	0,05	0,16	0,50	*PNQS	-
ISc04	TIA - Taxa de Impacto Ambiental	A	O	↘	%		6,19	6,07	-	-	-
	Indicador controlado a partir de 2016.										
ISc07	Incidência processos judiciais recebidos julgados como procedentes	S	GRMD	↘	ocor./pop p/ 1000 h	0,08	0,13	0,02	0,04	*PNQS	-
ISc08a	Índice de Comprometimento do salário mínimo com a Tarifa	S	GRMD	↘	%	1,53	1,51	1,41	1,00	*PNQS	-
ISc09	Índice de tratamento do esgoto gerado	S	GRMD	↗	%	63,21	65,47	66,74	68,79	*PNQS	-
ISc10	Índice de Tratamento do Esgoto (Substitui o ISc10)	S	E	↗	%	100,00	100,00	100,00	87,66	*PNQS	100,00
	RPI = Atendimento aos Requisito da parte Interessada: Sociedade pelo atendimento a Legislação. LM = identificado por tratar todo Esgoto Coletado/Gerado, Índice de Excelência, valor máximo possível.										
ISc11	Índice de Unidades Operacionais dos SAA e SES Licenciados	A	GRMD	↗	%	100,00	100,00	100,00	82,33	*PNQS	100,00
	RPI = Atendimento aos Requisito da parte Interessada: Sociedade pelo atendimento a Legislação. LM = Índice de Excelência, valor máximo possível.										

8.2) Resultados Sociais e Ambientais

GRMD	Indicador	Classe	Tipo	Sentido	Un.				Ref. Comparativo		RPI
						2015	2016	2017	Valor	Empresa	
Sanepar	Indicador de Licenças Ambientais – ETAS	A	O	→	%	100,00	100,00	100,00	100,00	URUV	100,00
	RPI = Atendimento aos Requisito da parte Interessada: Sociedade pelo atendimento a Legislação. LM = Índice de Excelência, valor máximo possível.										
Sanepar	Indicador de Licenças Ambientais – ETES	A	O	→	%	100,00	100,00	100,00	100,00	URUV	100,00
	RPI = Atendimento aos Requisito da parte Interessada: Sociedade pelo atendimento a Legislação. LM = Índice de Excelência, valor máximo possível.										
Sanepar	Indicador de Outorga de Lançamento de Efluente	A	O	→	%	100,00	100,00	100,00	100,00	URUV	100,00
	Observação =										
Sanepar	Indicador de Outorga de Captação de Água	A	O	↗	%	100,00	100,00	100,00	100,00	URUV	100,00
	RPI = Atendimento aos Requisito da parte Interessada: Sociedade pelo atendimento a Legislação. LM = Índice de Excelência, valor máximo possível.										
Sanepar	Indicador de Alunos atendidos em visitas em ETA's e ETE's	S	O	↗	nº de alunos	598	229	291	-	-	-
Sanepar	Indicador de doações de Campanhas do Agasalho	S	O	↗	nº de peças	291	345	312	-	-	-
Sanepar	PSD 12 - Perdas no Sistema Distribuidor	A	E	↘	%	36	36	34	31	URUV	-
Sanepar	Tarifa Social de água (Economias sociais de Água /Economias residencias de Água)	S	O	↗	%	10,47	11,10	11,18	4,74	URUV	-
Sanepar	Tarifa Social de esgoto (Economias sociais de Esgoto /Economias residencias de Esgoto)	S	O	↗	%	12,04	12,75	12,79	5,68	URUV	-

8.3) Resultados Relativos a Clientes e Mercados

GRMD	Indicador	Classe	Tipo	Sentido	Un.				Ref. Comparativo		RPI
						2015	2016	2017	Valor	Empresa	
ICm01a / Sanepar	Índice de Reclamações Totais	C	GRMD	↘	%	0,10	0,09	0,09	0,35	PNQS	-
	Índice de Reclamações de Problemas - Faturamento	C	GRMD	↘	%	0,01	0,01	0,01	-	-	-
	Índice de Reclamações de Problemas - Água e Esgoto	C	GRMD	↘	%	0,07	0,05	0,05	-	-	-
	Índice de Reclamações de Problemas - Serviços	C	GRMD	↘	%	0,13	0,13	0,14	-	-	-
ICm02/ Sanepar	Índice de Satisfação dos Clientes Residenciais	C	E	↗	%	82,90	88,20	80,40	76,60	PNQS	78,00
	Índice de Satisfação dos Clientes Não Residenciais	C	E	↗	%	75,50	92,30	85,70	82,90	Sanepar	78,00
Observação: O Índice de Satisfação apresentou queda no ano 2017 tendo em vista a adequação ao ambiente regulado com alteração no modelo tarifário. Entretanto foi atingido o RPI											
ICm04	Índice de Conhecimento dos Serviços e Produtos	M	GRMD	↗	%	98,90	96,10	97,80	87,54	*PNQS	-
ICm05/ Sanepar	Índice de Atendimento Urbano com Rede Distribuição de Água (IARDA) - Substitui o ICm05	M	E	↗	%	100,00	100,00	100,00	98,33	*PNQS	100,00
	RPI = Metas definidas de acordo com os requisitos do Poder Concedente (Atendido). LM = Identificado por atender toda população com RDA, Índice de Excelência, valor máximo possível.										
ICm06/ Sanepar	Índice de Atendimento Urbano com Rede Coletora de Esgoto (IARCE) - Substitui o ICm06	M	E	↗	%	52,17	53,01	53,12	71,00	*PNQS	-
ICm10	Tempo Médio de solução à Reclamação dos usuários	C	GRMD	↘	h/Recla	02:36:21	02:38:56	02:42:30	02:47:00	*PNQS	-
ICm13	Índice de Ocorrências no órgão de defesa do consumidor	C	GRMD	↘	Registro de ocorrência /1000lig.Ae E	0,00	0,00	0,00	0,20	*PNQS	0,00
	Índice de Ocorrências no órgão de defesa do consumidor - Água					0,00	0,00	0,00	-	-	-
	Índice de Ocorrências no órgão de defesa do consumidor - Esgoto					0,00	0,00	0,00	-	-	-
RPI = Requisito da parte interessada - Clientes, atendida pela ausência de reclamações no PROCON											
Sanepar	Acréscimo de ligações de Água	M	E	↗	Qtde	963	795	846	825	URUV	425
	RPI - Meta Acordada com a Diretoria da Empresa/Acionista (Atendido) - Observação: a partir de 2017 o indicador estratégico passou a ser acréscimo de economias de água										
Sanepar	Acréscimo de ligações de Esgoto	M	E	↗	Qtde	1330	891	841	806	URUV	804
	RPI - Meta Acordada com a Diretoria da Empresa/Acionista (Atendido) - Observação: a partir de 2017 o indicador estratégico passou a ser acréscimo de economias de esgoto										
Sanepar	Concessões Vigentes por municípios operados pela URCP	M	O	↗	%	85,70	92,80	92,80	-	-	100
Observação = Somente um município é operado com contrato vencido estando em processo de finalização de contrato. RPI - Requisito da parte interessada Diretoria/Acionista é de que todos os contratos estejam vigentes visando a garantia do negócio											

8.4) Resultados Relativos a Pessoas

GRMD	Indicador	Classe	Tipo	Sentido	Un.					Ref. Comparativo		RPI
						2014	2015	2016	2017	Valor	Empresa	
Ipe01/ Sanepar	Índice de Produtividade da Força de Trabalho para os Sistemas de Água e Esgoto	PROD	GRMD	↗	Lig./emp	-	533	530	597	1296	*PNQS	532
	RPI = Requisito da Parte Interessada: Acionista atendida através do cumprimento deste indicador											
Ipe03	Índice de capacitação anual da força de trabalho	PROD	GRMD	↗	h.ano/emp	-	63,35	48,01	78,36	41,76	*PNQS	55
	Observação: O RPI de 55,0 Hr/média por empregado, é para as unidades que tem a Certificação ISO 9001.											
Ipe03a	Índice de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento	CD	GRMD	↗	%	-	>100	>100	>100	145,87	*PNQS	-
Ipe04/ Sanepar	Índice de Satisfação dos Empregados	QV	E	↗	Conceito	7,88	7,67	7,96	-	7,03	*PNQS	7,50
	Observação: A partir de 2017 o ciclo da pesquisa passou a ser bianual. RPI = Requisito da Parte Interessada: Pessoas atendida através do cumprimento deste indicador											
Ipe05	Índice de Frequência de Acidentes	QV	GRMD	↘	Acidentes X milhão / hora	-	14,17	25,17	2,80	21,23	*PNQS	-
Sanepar	Índice de empregados com 20 horas de treinamento	CD	E	↗	%	-	98,63	100,00	100,00	95,61	URUV	100
	Observação: A implantação da ISO 9001:2008 no SAA de Comélio Procópio incrementou a necessidade de treinamentos em novos procedimentos documentados RPI = Requisito da Parte Interessada: Pessoas atendida através do cumprimento deste indicador											
Ipe06	Coefficiente de Gravidade de Acidentes	QV	GRMD	↘	Dias X mil/h	-	31,18	81,10	2,80	350,93	*PNQS	-
Ipe11	Índice de Produtividade de Pessoal Total (equivalente)	ST	GRMD	↗	Lig./emp	-	384,00	388,00	465,00	494,28	*PNQS	-
Ipe12	Índice de Absenteísmo	ST	GRMD	↘	%	-	0,33	0,93	1,01	1,39	*PNQS	-
Sanepar	Índice de Acidentes de Trabalho	QV	E	↘	Acid.	-	5	9	1	2	URUV	-

8.5) Resultados Relativos aos Processos

GRMD	Indicador	Classe	Tipo	Sentido	Un.					Ref. Comparativo		RPI
						2014	2015	2016	2017	Valor	Empresa	
ISp01	Índice de Conformidade da Quantidade de Amostras para Aferição da Qualidade da Água Distribuída	PCV	GRMD	→	%	-	>100	>100	>100	115,7	*PNQS	100,00
	Observação: É realizado plano de amostragem nas análises muito superior a exigida pela legislação, visando a garantia da qualidade como condição de fornecimento. 'RPI - Requisito da parte interessada Sociedade atendida											
Sanepar / ISp02	ICP - Índice de Conformidade ao padrão de Potabilidade (Substitui ISp02)	PCV	E	↗	%	-	99,89	99,93	99,96	99,90	URUV	99,80
	RPI - Requisito da parte interessada Sociedade atendida											
ISp03	Remoção de Carga Poluente do Esgoto Recebido na Estação de Tratamento ICE	PCV	GRMD	↗	%	-	77,54	76,17	85,56	82,63	*PNQS	-
ISp04	Tempo Médio de Execução de Ligação de Água	PCV	GRMD	↘	h/lig.	-	109,58	123,36	95,43	206,19	*PNQS	168
	Observação: Pelo contrato firmado com a terceirizada o prazo para execução da ligação de água é de 7 dias. 'RPI - Requisito da parte interessada Fornecedores atendida											
ISp06	Tempo Médio de Execução de Ligação de Esgoto Sanitário	PCV	GRMD	↘	h/lig.	-	109,41	96,08	92,27	264	*PNQS	240
	Observação: Pelo contrato firmado com a terceirizada o prazo para execução da ligação de água é de 10 dias. 'RPI - Requisito da parte interessada Fornecedores atendida											
ISp08	Incidência de Reclamações sobre Qualidade da Água	PCV	GRMD	↘	%	-	0,56	0,72	1,45	2,20	*PNQS	-
ISp09	Incidência de Reclamações sobre falta de água	PCV	GRMD	↘	%	-	11,18	13,44	12,30	5,97	*PNQS	-
	Observação: Com a implantação do atendimento 0800, permitiu acesso aos clientes realizarem suas reclamações a qualquer horário, pois não há problemas crônicos de falta de água na URCP, somente os provenientes de manobras para conserto de vazamento, quedas de energia, manutenção de equipamentos elétricos e etc											
ISp10	Tempo Médio de Execução dos Serviços	PCV	GRMD	↘	h/serv. execut	-	32,62	55,65	55,50	75,61	*PNQS	-
ISp11/ Sanepar	Interrupção no Abastecimento de Água Superior a 4 Horas - Substitui ISp11	PCV	GRMD	↘	Qtde	-	18	31	15	74	URUV	-
ISp13	Incidência de Extravasamento de Esgotos Sanitários	PCV	GRMD	↘	extrav./km	-	0,00	0,00	0,01	0,78	*PNQS	-
ISp14/ Sanepar	Indicador de Perdas por Ligação - IPL Substitui ISp14	PCV	E	↘	l/lig/dia	-	201,85	203,18	189,70	329,14	*PNQS	204,26
	Observações: As ações de perdas através do controle de vazões noturnas, substituições de rda's, setorização e pesquisa de vazamentos contribui para a redução das perdas em 2017 RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas											
ISp15	Incidência das Análises de Cloro Residual Fora do Padrão	PCV	GRMD	↘	%	-	<0,04	<0,04	<0,04	0,04	*PNQS	-
ISp16	Incidência das Análises de Turbidez Fora do Padrão	PCV	GRMD	↘	%	-	<0,2	<0,2	<0,2	0,32	*PNQS	-
ISp17	Incidência das Análises de Coliformes Totais Fora do Padrão	PCV	GRMD	↘	%	-	0,00	0,00	0,00	0,69	*PNQS	-
ISp18	Índice de conformidade da Quantidade de Amostras para Aferição da Qualidade da Água Tratada	PCV	GRMD	→	%	-	>100	>100	>100	149,43	*PNQS	-
	Observação: É realizado plano de amostragem nas análises muito superior a exigida pela legislação, visando a garantia da qualidade como condição de fornecimento.											

8.5) Resultados Relativos aos Processos

GRMD	Indicador	Classe	Tipo	Sentido	Un.					Ref. Comparativo		RPI
						2014	2015	2016	2017	Valor	Empresa	
ISp19	Efetividade da Redução de Carga Poluente do Esgoto Coletado na Rede	PCV	GRMD	↗	%	-	77,54	76,17	85,56	91,32	*PNQS	-
ISp20	Incidência das Análises Fora do Padrão para Aferição da Qualidade da Água Tratada	PCV	GRMD	→	%	-	<0,1	<0,1	<0,1	1,31	*PNQS	-
ISp23	Índice De Conformidade da Quantidade de Amostras Para Aferição de Esgoto Tratado	PCV	GRMD	→	%	-	>100	>100	>100	343,52	*PNQS	-
Observação: A URCP realiza plano de amostragem nas análises muito superior a exigida pela legislação, visando garantir que o produto esgoto em todo seu processo, tenha condições de lançamento ao meio ambiente.												
ISp24	Índice de Conformidade do Esgoto Tratado - ICE (Substitui o ISp24)	P	GRMD	↗	%	-	80,00	80,82	81,58	81,48	URUV	-
Sanepar Observação: A adoção de processo físico-químico no tratamento de esgoto tem promovido melhoria na qualidade do efluente de esgoto												
ISp27	Índice de Perdas de Água na Distribuição	PCV	GRMD	↘	%	-	36	36	34	31	URUV	-
IPa01	Incidência de Atraso no Pagamento a Fornecedores	F	GRMD	→	%	-	0	0	0	0,48	*PNQS	0
RPI = Requisito da parte Interessada - Fornecedores (Atendido) LM: Índice de excelência, valor mínimo possível.												
IPa02	Índice de Hidrometração	PCV	GRMD	→	%	-	100,00	100,00	100,00	99,06	*PNQS	100,00
LM = Identificado por ser Índice de Excelência, valor máximo possível.												
IPa03	Índice de Macromedição	PCV	GRMD	→	%	-	100,00	100,00	100,00	98,20	*PNQS	100,00
LM = Identificado por ser Índice de Excelência, valor máximo possível.												
IPa04a	Eficiência no consumo de Energia Elétrica - Água - Substitui o IPa04a	PCV	GRMD	↘	kWh/m³	-	1,278	1,294	1,315	1,162	*PNQS	-
IPa04b	Eficiência no consumo de Energia Elétrica - Esgoto - Substitui o IPa04b	PCV	GRMD	↘	kWh/m³	-	0,08	0,09	0,08	0,233	URUV	-
IPa07	Projetos Estratégicos Implantados no prazo	PCV	GRMD	↗	%	-	82,35	86,67	100,00	84,32	*PNQS	-
IPa09	Índice de Satisfação dos Usuários de Informações	PCV	GRMD	↗	conceito	7,15	6,80	7,44	-	6,50	Média Sanepar	-
Observação: Estes resultados foram extraídos da pesquisa de clima organizacional denominada <i>Fale Francamente</i> , realizada anualmente até 2016 e passou a ser bianual a partir de 2017.												
IPa10	Indicador de Prazo de Execução de Serviços (Serv. Fora do Prazo) IPa10	F	GRMD	↘	%	-	1,31	1,33	2,07	2,30	URUV	<2,00
IFr01	Índice de Atraso nas Entregas dos Fornecedores	F	GRMD	→	%	-	0,00	0,00	0,00	6,20	*PNQS	-
IFr02	Índice de Insumos Químicos Entregues Fora de Especificação	F	GRMD	→	%	-	0,00	0,00	0,00	5,420	*PNQS	-
IFr07	Índice de Desempenho de Prestadores de Serviços GGND	F	GRMD	↗	%	-	90,77	89,19	83,48	89,32	*PNQS	70,00
	Índice de Desempenho de Prestadores de Serviço - (Manutenção de Redes)					-	98,57	98,00	77,20	-	-	-
	Índice de Desempenho de Prestadores de Serviço - (Manutenção de Esgoto)					-	93,91	87,16	93,00	-	-	-
	Índice de Desempenho de Prestadores de Serviço - (Serviços Comerciais)					-	79,83	82,42	80,25	-	-	-
RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas/Fornecedores (Atendido).												
IFn02	Índice de Perdas de Faturamento (Substitui IFn02)	PCV	E	↘	%	-	20,41	20,72	17,82	19,21	*PNQS	-
Sanepar Observação: O ano de 2017 foi calculado com base aos meses de janeiro a maio, considerando que houve a implementação do novo modelo da estrutura tarifária, que reduziu a taxa mínima de 10m³ para 5m³.												
Sanepar	IRL - Índice de Remoção de Lodo	PCV	E	↗	%	-	1,32	1,65	1,15	0,69	URUV	1,50
Sanepar	Índice de Retrabalho	PCV	E	↘	%	-	0,3	0,3	0,3	0,7	URUV	-
Sanepar	IDP - Índice Produção x Demanda	PCV	E	↘	%	-	61	62	60	86,7	URUV	-
Sanepar	Indicador de Perdas por Ligação na Produção - IPL-p	PCV	O	↘	l/lig/dia	16,67	8,4	8,2	8,2	28,2	URUV	-
Sanepar Observação: As melhorias realizadas nas ETA's de Comélio Procópio/Congonhinhas/Sapopema e a desativação de uma ETA em Assaf permitiram a redução nas perdas de água de uso operacional na limpeza de filtros, decantadores e floculadores para eficiência operacional												
Sanepar	Metas Estratégicas Atendidas	PCV	O	↗	%	-	65	69	69	-	-	-
Sanepar	Indicador Volume Produzido por Ligação - VPL	PCV	O	↘	l/lig/dia	-	566	567	554	540,24	URUV	566
RPI = Requisito da parte Interessada (Diretoria) atendido indicando a melhoria na eficiência operacional pela redução da produção de água e conseqüente redução de custos. Indicador associado as perdas de água												
Sanepar	Indicador Volume Medido por Ligação - VML	PCV	O	↗	l/lig/dia	-	364	364	365	385,12	URUV	362
RPI = Requisito da parte Interessada (Diretoria) atendido indicando a melhoria na eficiência operacional pela aumento do volume medido e conseqüente aumento de receitas. Indicador associado as perdas de água												



ANEXOS

Descrição dos Indicadores Substituídos do GRMD					
8.1 Resultados Econômicos Financeiros					
GRMD	Propósito	Indicador	Fórmula	Un.	Sentido
IFn15 Sanepar	Desempenho financeiro, Receitas ou arrecadação	Evasão de Receitas II	$((\text{Arrecadação ano atual}) / (\text{CV} + \text{CF ano anterior}) + \text{ROP} - (\text{CV} + \text{CF ano atual})) * 100$	%	↓
8.2 Resultados Relativo a Sociedade					
GRMD	Propósito	Indicador	Fórmula	Un.	Sentido
ISc04ISc04 Sanepar	Responsabilidade Sociambiental	Taxa de Impacto Ambiental	Somatório do Impacto Real / Somatório dos Aspectos Atuais	%	↓
Isc 10 Sanepar	Assegurar a Gestão Ambiental	Índice de Tratamento de Esgoto	$(\text{Volume Total Tratado de Esgoto} / \text{Volume Total coletado de Esgoto}) * 100$	%	↑
8.3 Resultados Relativos a Clientes e Mercado					
GRMD	Propósito	Indicador	Fórmula	Un.	Sentido
ICm01a / Sanepar	Elevar a Satisfação dos Clientes	Índice de Reclamações Totais	$(\text{Número de Reclamações} / \text{N}^\circ \text{ Total de ligação de Água} + \text{Esgoto}) * 100$	%	↓
Icm 02 Sanepar	Elevar a Satisfação dos Clientes	Índice de Satisfação dos Clientes Residenciais	Resultado Pesquisa Corporativa	%	↑
Icm 05 Sanepar	Mercado: Atendimento	Índice de Atendimento Urbano com Rede Distribuição de Água - IARDA	$(\text{Pop. Abast. com rede de água disponível} / \text{pop. Urbana}) * 100$	%	↑
Icm 06 Sanepar	Mercado: Atendimento	Índice de Atendimento Urbano com Rede Coletora de Esgoto - IARCE	$(\text{Pop. Atendida com rede de esgoto} / \text{pop. Urbana}) * 100$	%	↑
8.4 Resultados Relativos a Pessoas					
GRMD	Propósito	Indicador	Fórmula	Un.	Sentido
IPE 01 Sanepar	Sistema de trabalho Produtividade	Índice de Produtividade da Força de Trabalho para os Sistemas de Água e Esgoto	Lig. Água + Esgoto/Nº Empregados Efetivos	Lig./Emp	↑
IPE 04 Sanepar	Promover a satisfação das pessoas	Índice de Satisfação dos Empregados Nota Geral	Nota 1 a 10 Pesquisa Fale francamente	Conceito	↑
8.5 Resultados Relativos aos Processos					
GRMD	Propósito	Indicador	Fórmula	Un.	Sentido
Sanepar/ ISp02	Buscar a Excelência dos Produtos e Serviços	ICP - Índice de Conformidade ao padrão de Potabilidade	$((\text{N}^\circ \text{ de amostras analisadas} - \text{N}^\circ \text{ amostras que não atenderam ao padrão}) + \text{N}^\circ \text{ amostras analisadas}) * 100$	%	↑
ISp11 Sanepar	Melhorar a Eficiência dos Processos	Interrupção no Abastecimento de Água Superior a 4 Horas	Número de vezes com falta de água superior a 4 horas	Qtde	↓
ISp14 Sanepar	Melhorar a Eficiência dos Processos	Índice de perdas por Lig.	$(\text{Vol. Produz m}^3, 12 \text{ meses}) - (\text{Vol. Micromed m}^3, 12 \text{ meses}) / (\text{Número Ligações Água} \times 365 \text{ dias}) * 1000$	Lit./lig.dia	↓
ISp24 Sanepar	Buscar a Excelência dos Produtos e Serviços	ICE – Índice de Conformidade do Esgoto Tratado	$(\text{N}^\circ \text{ Total de amostras que atenderam ao padrão} / \text{N}^\circ \text{ total de amostras analisadas}) * 100$	%	↑
IPa04a Sanepar	Buscar a Sustentabilidade Econômico financeira	Eficácia no consumo de Energia Elétrica - Água	Kwh Faturado / Volume Produzido de ÁguaKwh/	Kwh/m³	↓
IPa04b Sanepar	Buscar a Sustentabilidade Econômico financeira	Eficácia no consumo de Energia Elétrica - Esgoto	Kwh Faturado / Volume Tratado Esgoto	Kwh/m³	↓
IPa10	Buscar a Excelência dos Produtos e Serviços	Indicador de Prazo de Execução de Serviços (fora prazo)	$(\text{Número de serviços executados fora do prazo} / \text{Número de serviços executados}) * 100$	%	↓
IFn02 Sanepar	Buscar a Sustentabilidade Econômico financeira	Índice de Perdas de Faturamento	$((\text{Vol. Produzido} - \text{Vol. Faturado}) / \text{Vol. Produzido}) * 100$	%	↓

GLOSSÁRIO

A	
AAC	Assessoria Assuntos Corporativos
ABES	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACQAD	Avaliação da Conformidade da Qualidade da Água Distribuída
ACQAP	Avaliação da Conformidade da Qualidade da Água Produzida
ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
AGEPAR	Agencia Reguladora do Paraná
AMB	Ambiental
ANN	Assessoria de Novos Negócios
ANS	Agência nacional da Saúde Suplementar
APD	Assessoria de Pesquisa e Desenvolvimento
APDA	Assessoria de Pesquisa e Desenvolvimento Ambiental
APE	Assessoria de Planejamento Estratégico
AQL	Alteração Quadro Lotação
AQS	Aquisição
AS	Atendimento de Serviço
AS Eletrônica	Atendimento de Serviço eletrônica
B	
BAR	Base de Ativos Regulatórios
BIS Online	Boletim de Informações da Sanepar Virtual
BIP	Banco de Ideias da Sanepar
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social
BSC	<i>Balanced Score Card</i>
C	
CAD	Conselho de Administração
CAGE	Programa de Capacitação Gerencial
CAT	Comunicado de Acidente de Trabalho
CCO	Central de Controle Operacional
CETS	Centro de Tecnologia Sustentável Sanepar
CETSB	Companhia Ambiental do Estado de São Paulo
CEF	Caixa Econômica Federal / Controle Estatístico da Fiscalização
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CODOPE	Codificação Operacional
COHAPAR	Companhia Habitacional do Paraná
COM	Comercial
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
COC	Contrato de Concessão
COP	Contrato de Programa
COPEL	Companhia Paranaense de Energia Elétrica
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
D	
DA	Diretoria Administrativa
DC	Diretoria Comercial
DF	Diretoria Financeira
DI	Diretoria Investimento
DIPAT	Dia Interno de Prevenção de Acidentes
DMA	Diretoria Meio Ambiente e Ação Social
DMS	Desenvolvimento e Manutenção de Software
DO	Diretoria Operações
DP	Diretoria da Presidência
E	
EBITDA	Indicador que apura o resultado da Unidade antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações. Resultado direto da exploração do sistema.
EE	Estação Elevatória
EMATER	Empresa de Assistência de Técnica e Extensão Rural
EPC	Equipamento de Proteção Coletiva
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ETA	Estação de Tratamento de Água
ETE	Estação de Tratamento de Esgoto
F	
Fator RHweb	Sistema de Automação de Recursos Humanos

FMMA	Fundo Municipal de Meio Ambiente
FT	Força de Trabalho
FUNASA	Fundação Nacional de Saúde
FUSAN	Fundação Sanepar de Previdência Social
G	
GCIA	Gerência Controle Interno e Auditoria
GGML	Gerência Geral Metropolitana e Litoral
GGND	Gerência Geral Nordeste
GGNO	Gerência Geral Noroeste
GGRC	Gerência Governança, Risco e Compliance.
GGSO	Gerência Geral Sudoeste
GPDO	Gerência de Planejamento e Desenvolvimento Operacional
GRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos
GRMD	Guia Referencial de Medição e Desempenho
GTS	Gestão de Treinamento Sanepar
H	
HSS	Solicitação de Serviços Eletromecânico
I	
IAP	Instituto Ambiental do Paraná
IARCE	Índice de Atendimento com Rede Coletora de Esgoto
IARDA	Índice de Atendimento com Rede de Distribuição de Água
IBAMA	Instituto Brasileiro e Meio Ambiente
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICE	Índice de Conformidade do Esgoto Tratado
ICP	Índice de Conformidade ao Padrão de Potabilidade
INF	Informática
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
IPL	Índice de Perdas por Ligação
ISO	<i>International Organization For Standardzation</i>
IST	Instrução de Segurança do Trabalho
IT	Instrução de Trabalho
L	
LAB	Laboratório
LTCAT	Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho
M	
MAT	Materiais
MASP	Método de Análise e Solução de Problemas
MASP-P	Método de Análise e Solução de Problemas de Perdas
MC-55	Micro coletor – utilizado para efetuar o registro das medições do consumo e emissão simultânea das faturas
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MOPP	Movimentação Operacional de Produtos Perigosos
MOS	Manual de Obras de Saneamento
MP	Ministério Público
MQ	Manual da Qualidade
N	
NBR	Norma Brasileira
NEG	Negócio
O	
ONU	Organização das Nações Unidas
P	
PAI	Planilha de Identificação de Aspecto e Impactos Ambientais
PCCR	Plano de Cargos e Salários
PCMSO	Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional
PDCA	Ciclo de Planejamento (Planejar, Desenvolver, Conferir e Agir)
PE	Planejamento Estratégico
PF	Padrão de Funcionamento
PHS	Projeto Hidrossanitário
PI	Partes Interessadas
PIRA	Planilha de Identificação de Riscos
PMI	Plano de Melhoria Individual
PMSB	Plano Municipal de Saneamento Básico
PNQS	Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento
PPI	Planejamento Plurianual de Investimento

PPR	Programa de Participação nos Resultados
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PROCON	Programa de Proteção e Defesa do Consumidor
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Q	
QCPD	Quadro de Confronto de Produção e Demanda
R	
RACP	Relatório de Ações Corretivas e Preventivas
RAI	Relatório de Auditoria Interna
RALF	Reator Anaeróbio de Lodo Fluidizado
RASO	Relatório de Análise da Situação Operacional
REDIR	Reunião de Diretoria
RDO	Relatório Diário de Operação
RH	Recursos Humanos
RILC	Regulamento Interno de Licitações, Contratos e Convênios da Sanepar
RO	Relatório de Ocorrência
RPI	Requisito da Parte Interessada
S	
SAA	Sistema de Abastecimento de Água
SAM	Sistema de Administração de Materiais
Sanegis	Sistema de Informações Geográficas da Sanepar
SANERH	Sistema de Recursos Humanos
SAPIENS	Sistema de Análise e Soluções de Problemas de Perdas Sanepar
SAR	Sistema de Ampliação de Rede
SCD	Sistema de Contratação Descentralizada
SCI	Sistema de Controle Industrial
SCT	Sistema Contábil
SCTWeb	Sistema Contábil via Intranet
SEMA	Secretaria do Meio Ambiente
SES	Sistema de Esgotamento Sanitário
SESMT	Serviço de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho
SFI	Sistema Financeir
SIA	Sistema de Informações ambientais
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SGC	Sistema de Gerenciamento Comercial
SGO	Sistema de Gerenciamento de Obra
SGM	Sistema de Gerenciamento de Manutenção
SGP	Sistema de Gestão Patrimonial
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho
SIS	Sistema de Informações Sanepar
SISWeb	Sistema de Informações Sanepar via Intranet
SMA	Sistema de Materiais
SMI	Sistema Manutenção Industrial
SNS	Sistema Normativo Sanepar
SOS	Sistema Ouvidoria Sanepar
SQS	Sistema da Qualidade Sanepar
SQA	Sistema de Qualidade de Água
SSU	Sistema de Solicitações de Serviços USTI
SWOT	Ferramenta utilizada para análise de cenário da gestão e planejamento estratégico. Sigla oriunda do inglês, acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)
T	
TAC	Termo de Ajuste de Conduta
TDS	Trâmite de Documento Sanepar
TIA	Taxa de Impacto Ambiental
U	
UASB	<i>Upflow Anaerobic Sludge blanket</i>
UBS	Programa Use o Bom Senso
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UMO	Unidade Móvel Operacional
UR's	Unidades Regionais
URAP	Unidade Regional de Apucarana
URAR	Unidade Regional de Araçongas

URCA	Unidade Regional de Cascavel
URCP	Unidade Regional de Cornélio Procopio
URCTN	Unidade Regional de Curitiba – Norte
URGA	Unidade Regional de Guarapuava
URLI	Unidade Regional do Litoral
URLC	Unidade Regional Londrina Cambé
URPG	Unidade Regional de Ponta Grossa
URSP	Unidade Regional de Santo Antônio da Platina
URTO	Unidade Regional de Toledo
USAG	Unidade de Serviço Processo Água
USAQ	Unidade de Serviço de Aquisição
USAT	Unidade de Serviço de Atendimento
USAV	Unidade de Serviço de Avaliação da Conformidade
USCM	Unidade de Serviço Comercial e Marketing
USCS	Unidade de Serviço de Comunicação Social
USDO	Unidade de Serviço de Desenvolvimento Operacional
USEA	Unidade de Serviço de Educação Ambiental
USEMND	Unidade de Serviço Eletromecânica Nordeste
USES	Unidade de Serviço Processo Esgoto
USGA	Unidade de Serviço Gestão Ambiental
USHI	Unidade de Serviço de Recursos Hídrico
USHG	Unidade de Serviço de Hidrogeologia
USIA	Unidade de Serviço de Infraestrutura Administrativa
USIDL	Unidade de Serviço Industrial de Londrina
USJU	Unidade de Serviço Jurídico
USMA	Unidade de Serviço de Materiais
USPE	Unidade de Serviço de Projetos Especiais
USPOND	Unidade de Serviço Projetos e Obras Nordeste
USRG	Unidade de Serviço de Regulação
USRH	Unidade de Serviço de Recursos Humanos
USTI	Unidade de Serviço de Tecnologia da Informação

Folha de Diagnóstico de Gestão – PNQS 2018 – Nível II – 500 Pontos

Organização: Unidade Regional de Cornélio Procópio – URCP

Data: 30/07/2018

Critério	Item	Percentual do Fator					Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
		Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1	100	100	100	100	100	15	15
	1.2	100	100	100	100	100	10	10
	1.3	100	100	100	100	100	10	10
	1.4	100	100	100	100	100	15	15
	Subtotal	100	100	100	100	100	50	50
2	2.1	100	100	100	100	100	20	20
	2.2	100	100	100	100	100	20	20
	Subtotal	100	100	100	100	100	40	40
3	3.1	100	100	100	100	100	15	15
	3.2	100	100	100	100	100	25	25
	Subtotal	100	100	100	100	100	40	40
4	4.1	100	100	100	100	100	20	20
	Subtotal	100	100	100	100	100	20	20
5	5.1	100	100	100	100	100	15	15
	5.2	100	100	100	100	100	10	10
	Subtotal	100	100	100	100	100	25	25
6	6.1	100	100	100	100	100	15	15
	6.2	100	100	100	100	100	15	15
	6.3	100	100	100	100	100	10	10
	Subtotal	100	100	100	100	100	40	40
7	7.1	100	100	100	100	100	25	25
	7.2	100	100	100	100	100	15	15
	7.3	100	100	100	100	100	15	15
	Subtotal	100	100	100	100	100	55	55
1-7	total	100	100	100	100	100	270	270
	Item	Relevância	Evolução	Competitiv.	Compromis.	Resultante		
8	8.1	100	80	80	100	90	55	49,5
	8.2	100	100	100	100	100	30	30
	8.3	100	100	100	100	100	55	55
	8.4	100	60	80	100	85	35	29,75
	8.5	100	100	100	100	100	55	55
	Subtotal	100	100	100	100	100	230	219,25
Total							500	489,25

PLANO DE MELHORIA DO SISTEMA GERENCIAL
Organização: URCP - Unidade Regional Cornélio Procópio

Principal Executivo: Bráulio Lozano Leonel

Data: 01/08/2018

Item	O que fazer	Quem	Quando	Onde	Como	Por que	Acompanhame			
							Prioridade			
							1	2	3	4
1	Aprimorar e assegurar a gestão do MEG em toda a URCP	Gerente	2018/ 2019	URCP	Implantar os fundamentos e critérios do modelo	Para disseminar boas práticas de gestão e aprimorar a gerencia para gestão de resultados e buscar a excelência	X			
2	Manter o Programa Use o Bom Senso na URCP	Comitê	2018/ 2019	URCP	Realizar as auditorias internas e externas	Manter a organização do ambiente de trabalho e o comprometimento dos empregados		X		
3	Manter a ISO 9001 e atualizar para a versão 2015	Unidade	2018/ 2019	Cornélio Procópio	Atendendo aos requisitos do Manual da Qualidade	Melhorar a eficiência dos processos	X			
4	Buscar a sustentabilidade Econômico-financeira da unidade	Todos	2018/ 2019	URCP	Através da redução de custos e aumento de receitas	Melhorar a competitividade e ter sustentabilidade	X			
5	Aprimorar e Assegurar a gestão do capital Intelectual	Gerente	2018/ 2019	URCP e Coord.	Treinamento e Incentivo a Educação	Melhoria dos processos, satisfação dos clientes, sustentabilidade econômico-financeira, fortalecer a imagem da Sanepar, Satisfação dos empregados.				X
6	Dar conhecimento e transparência da empresa perante a comunidade	Gerente	2018/ 2019	URCP e Coord.	Participar de Reunião com a Sociedade Comunidade	Prestar informações relevantes das atividades, investimentos, esclarecimento de dúvidas.			X	

Item	O que fazer	Quem	Quando	Onde	Como	Por que	Acompanhame			
							Prioridade			
							1	2	3	4
7	Melhorar a eficiência do tratamento de esgoto	Unidade	2018/ 2019	ETE's	Implantar tratamento físico químico e ampliar ETE's	Atender a Metas progressivas com os órgãos ambientais	X			



DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE

A **Unidade Regional de Cornélio Procópio** por seu responsável principal abaixo-assinado, declara, para os fins de direito, que são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura ao PNQS, não tendo sido omitidas informações adversas que sejam relevantes para a avaliação dos resultados da organização em relação aos clientes, à comunidade, à sociedade, ao meio ambiente e à força de trabalho.

Cornélio Procópio, 26 de Julho de 2018.



Braylla Lozano Leonel
Gerente Regional
Unidade Regional de Cornélio Procópio

COMPANHIA DE SANEAMENTO DO PARANÁ
Gerência Regional de Cornélio Procópio - GRCP
Rua dos Bandeirantes, 575, 85320-000 - Cornélio Procópio - Paraná
Fone (41) 3461-3500

*Missão: Prestar serviços de Saneamento Ambiental de forma sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida.
Política da Qualidade: Buscar permanentemente a excelência dos produtos próprios e dos adquiridos.
Política Ambiental: Buscar a sustentabilidade ambiental, social e econômica nas nossas atividades.*

26/07/2018

CAIXA ECONOMICA FEDERAL

DATA: 26/07/2018 HORA: 10:57:19
 TERMINAL: 8503 NBU: 000057

RECIPO DE ENVIO DE TED - AGENCIA 3158
 TED - PAG0108/STR0008 DIFERENTE TITULARIDADE

REMETENTE:
 BANCO: CAIXA ECONOMICA FEDERAL
 AG: 3158-5 OP: 003 CONTA-DV DEBITO: 00000001-1

NOME: SANEPAR CONTA MOVIMENTO
 CPF ou CNPJ: 76.184.013/0001-45

DESTINATARIO:
 INSTITUICAO FINANCEIRA:
 ITAU
 AG: 0310 CONTA-DV: 00000016624-0

Tipo de Conta: Conta Corrente
 Tipo de Pessoa: Juridica

NOME: ABES ASSOC BRAS ENG SANIT AMB
 CPF ou CNPJ: 33.945.015/0001-01

FINALIDADE:
 00010 - Credito em Conta

Cod. Identificador:

VALOR DA TED	:	15.188,00
TARIFA SERVICO	:	0,00
TOTAL	:	15.188,00

A CAIXA NAO SERA RESPONSAVEL PELA DEMORA OU NAO CUMPRIMENTO DA TRANSFERENCIA EM DECORRENCIA DE INFORMACOES INCORRETAS.

DEBITO REALIZADO COM SUCESSO. A PREVISAO DE CREDITO NA CONTA DE DESTINO E DE 60 MINUTOS.

Informações, reclamações, sugestões e elogios
 SAC CAIXA 0800 726 0101
 Ouvidoria da CAIXA: 0800 725 7474
www.caixa.gov.br